

**FACTORES QUE IMPIDEN LA PERDURABILIDAD DE LAS EMPRESAS DE LA
CIUDAD DE CALI - VALLE DEL CAUCA EN EL PERIODO 2016-2021**

Leydi Tatiana Castro Grajales y Evelin Yissela Londoño Cañaveral

Universidad del Valle

Facultad Ciencias de la Administración

Programa de Contaduría Pública

Cali, Valle del Cauca

2024

**FACTORES QUE IMPIDEN LA PERDURABILIDAD DE LAS EMPRESAS DE LA
CIUDAD DE CALI - VALLE DEL CAUCA EN EL PERIODO 2016-2021**

**Proyecto de grado presentado en la modalidad de monografía como requisito para
optar por el título de Contadores Públicos**

Directora de Tesis

Dra. Beatriz Eugenia Agudelo Orrego

Leydi Tatiana Castro Grajales y Evelin Yissela Londoño Cañaveral

Universidad del Valle

Facultad Ciencias de la Administración

Programa de Contaduría Pública

Cali, Valle del Cauca

2024

Tabla de Contenido

Resumen.....	9
Abstract.....	10
1. Introducción.....	11
2. Planteamiento del Problema	13
3. Antecedentes del Problema	15
4. Formulación del Problema.....	25
4.1 Sistematización del Problema	25
5. Objetivos.....	26
5.1. Objetivo General	26
5.2. Objetivos Específicos.....	26
6. Justificación.....	27
7. Marco Referencial	29
7.1. Marco Teórico.....	29
7.1.1. Organizaciones con Fines de Lucro	29
7.1.2. Aportes Teóricos del Campo de la Administración, de la Teoría de la Organización y de los Estudios Organizacionales	29
7.1.3. Tipos de Organización	35
7.1.4. Perdurabilidad.....	37

7.1.5. Áreas Funcionales	41
8. Marco conceptual.....	51
9. Metodología.....	53
9.1. Tipo de investigación	53
9.2. Diseño metodológico.....	53
9.3. Fases de la Investigación.....	55
9.4. Fuentes y Técnicas de investigación	55
9.5. Unidad de Análisis	56
9.6. Instrumento de medición.....	60
10. Resultados.....	63
10.1. Factores que Impiden la Perdurabilidad de las Empresas	63
10.1.1. Retos de la perdurabilidad de las empresas	72
10.2. Evaluación de los aspectos que determinaron la liquidación de las empresas objeto de estudio.	76
10.2.1. Información Sociodemográfica de los Emprendedores.....	76
10.2.2. Información General de las Empresas	80
10.2.3. Análisis de los Factores que Determinaron la Liquidación de las Empresas	87
10.2.4. Clasificación de los Factores que Determinaron la Liquidación de las Empresas	88
10.2.5. Análisis Global de los Factores que Determinaron la Liquidación de las Empresas	96

10.3. Formulación de los Planes de Acción para las Diferentes Áreas Funcionales de una Empresa que Minimicen el Riesgo de Liquidación	99
10.3.1. Matriz de Análisis Estructural	99
10.3.2. Análisis Estructural de los Factores que Impiden la Perdurabilidad de las Empresas	100
10.3.3. Índices de Motricidad y Dependencia para los Factores que Impiden la Perdurabilidad De Las Empresas.....	102
10.3.4. Gráfica de los Índices de Motricidad y Dependencia para Los Factores que Impiden la Perdurabilidad de las Empresas	103
10.3.5. Planes de Acción	105
11. Conclusiones	120
12. Recomendaciones	125
12. Referencias.....	128

Lista de Tablas

Tabla 1 Antecedentes del Problema.....	15
Tabla 2 Conceptualización de perdurabilidad.....	38
Tabla 3 Proceso metodológico de la investigación.....	54
Tabla 4 Nivel de confianza	57
Tabla 5 Determinación de la muestra a partir de la fórmula para población finita.....	58
Tabla 6 Información de los emprendedores participantes	59
Tabla 7 Resumen de los factores que impiden la perdurabilidad de las empresas desde el abordaje teórico.....	68
Tabla 8 Retos de la perdurabilidad de las empresas.	72
Tabla 9 Género de los emprendedores.....	76
Tabla 10 Edad de los emprendedores	77
Tabla 11 Antigüedad en la empresa.....	78
Tabla 12 Nivel académico de los emprendedores.....	79
Tabla 13 Tipo de emprendimiento	80
Tabla 14 Sector económico de los emprendimientos.....	81
Tabla 15 Fondos iniciales del emprendimiento	83
Tabla 16 Número de empleados de los emprendimientos	84
Tabla 17 Ventas mensuales del emprendimiento (expresado en millones de pesos COP).....	85
Tabla 18 Factores del entorno.....	88
Tabla 19 Factores organizacionales	90
Tabla 20 Factores financieros	92
Tabla 21 Factores de mercadeo.....	94

Tabla 22 Factores de recursos humanos	95
Tabla 23 Análisis global de los factores que determinaron la liquidación de las empresas.	96
Tabla 24 Matriz de análisis estructural	101
Tabla 25 Índices de motricidad y dependencia para los factores que impiden la perdurabilidad de las empresas	102
Tabla 26 Planes de acción- Factores que impiden la perdurabilidad de las empresas ubicados en la zona de poder	106
Tabla 27 Planes de acción- Factores que impiden la perdurabilidad de las empresas ubicados en la zona de conflicto	111
Tabla 28 Planes de acción- Factores que impiden la perdurabilidad de las empresas ubicados en la zona de problema autónomos.....	115

Lista de Figuras

Figura 1 Fórmula población finita	57
Figura 2 Género de los emprendedores	77
Figura 3 Edad de los emprendedores	78
Figura 4 Antigüedad en la empresa	79
Figura 5 Nivel académico de los emprendedores	80
Figura 6 Tipo de emprendimiento	81
Figura 7 Sector económico de los emprendimientos	82
Figura 8 Fondos iniciales del emprendimiento.....	84
Figura 9 Número de empleados de los emprendimientos.....	85
Figura 10 Ventas mensuales del emprendimiento (expresado en millones de pesos COP)	86
Figura 11 Factores que influyeron en el cierre de la empresas objeto de estudio	87
Figura 12 Orden de importancia de los factores del entorno	89
Figura 13 Opinión de los emprendedores en relación a los factores del entorno	90
Figura 14 Opinión de los emprendedores en relación a los factores organizacionales	91
Figura 15 Orden de importancia de los factores financieros	92
Figura 16 Opinión de los emprendedores en relación a los factores financieros	93
Figura 17 Opinión de los emprendedores en relación a los factores de mercadeo	95
Figura 18 Opinión de los emprendedores en relación a los factores de recursos humanos.....	96
Figura 19 Orden de importancia de los factores	97
Figura 20 Opinión de los emprendedores en relación a los factores	98
Figura 21 Índices de motricidad y de dependencia para los factores que impiden la perdurabilidad de las empresas	104

Resumen

Las empresas en cualquier lugar del mundo constituyen la economía de los países, y es por ello, que resulta importante promulgar su creación, crecimiento y perdurabilidad, con el objetivo de contribuir al bienestar de todas las partes interesadas, lo cual incluye a la sociedad en general. En Colombia cerca del 99% de las empresas se encuentran conformadas por mypymes, las cuales generan cerca del 79% del empleo, y contribuyen al PIB con el 40% de participación, lo que demuestra el impacto que tienen las mismas en el país.

De acuerdo con lo expresado anteriormente y realizando una revisión documental, se identificó que en el campo de la investigación se ha indagado arduamente respecto a los factores de éxito de las empresas, pero ha sido muy poco lo investigado frente a los factores que impiden la perdurabilidad de estas; es por ello que para las autoras resulta importante contribuir positivamente a la exploración del tema.

En el presente trabajo de investigación se realiza en primera instancia, una consulta bibliográfica respecto del tema para posteriormente detallar aquellos factores que impidieron la perdurabilidad de las empresas según la documentación encontrada. Luego de ello, se realizó una encuesta a 30 empresarios de la ciudad de Cali para identificar aquellos factores que provocaron el cierre de sus entidades, y finalmente, se elaboran unos planes de acción con el fin de hacerle frente a dichos obstáculos y así, contribuir a la disminución del cierre de las empresas.

Palabras claves: perdurabilidad, factores, empresarios, fracaso empresarial.

Abstract

Companies anywhere in the world constitute the economies of countries and that is why it is important to promote their creation, growth and sustainability, with the aim of contributing to the well-being of all interested parties, which includes society in general. In Colombia, about 99% of companies are made up of MSMEs, which generate about 79% of employment and contribute to the GDP with a 40% participation, which demonstrates the impact they have in the country.

In accordance with what was expressed above and carrying out a documentary review, it was identified that in the field of research, there has been arduous research regarding the success factors of companies, but very little has been investigated regarding the factors that prevent sustainability of this; that is why it is important for the authors to contribute positively to the exploration of the topic.

In this research work, a bibliographical consultation regarding the topic is carried out in the first instance to later detail those factors that prevented the sustainability of the companies, according to the documentation found. After that, a survey was carried out on 30 businessmen from the city of Cali to identify those factors that caused the closure of their entities, and finally, action plans were prepared in order to face these obstacles and thus contribute to reducing the closure of companies.

Key words: sustainability, factors, entrepreneurs, business failure.

1. Introducción

Las empresas además de reunir factores productivos para lograr la consecución de sus objetivos, se instauran como organizaciones que a través del aprovechamiento de actividades económicas permiten satisfacer necesidades existentes, generar empleo y contribuir a la economía de un país, entre otros.

De acuerdo con Confecámaras partiendo de la información suministrada por el Registro Único Empresarial y Social (RUES), en el periodo comprendido entre enero y junio del año 2021 hubo un incremento en la creación de empresas del 26,2% en Colombia comparado con el año inmediatamente anterior, es decir, se crearon 166.338 empresas.

Para el presidente de Confecámaras, Julián Domínguez, el aumento de la creación de empresas en el primer semestre del año 2021 constituyó una señal de reactivación económica del país. Sin embargo, el reavivamiento propuesto no fue suficiente, pues si bien el índice de creación de empresas aumentó, por otra parte, la cantidad de solicitudes de insolvencia también incrementó, esto tomando como referencia el *Atlas de Insolvencia Periodo 2021* presentado por la Superintendencia de Sociedades, es decir, que pese a que nuevas empresas surgieron también muchas de ellas se encontraban a punto de cerrar.

Así mismo, partiendo de las declaraciones de Rosmery Quintero, presidente de La Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI), desde enero a agosto del año 2021, cerca de 169.603 MiPymes cancelaron su matrícula mercantil, donde la mayoría de dichas empresas pertenecían al sector de los servicios y el comercio (Periódico El Tiempo, 2022).

El panorama anterior permite vislumbrar una compleja realidad que presenta el país, la cual consiste en la perdurabilidad de las empresas, pues muchas ellas nacen al año, pero solamente un número reducido de ellas logran mantenerse en el tiempo.

Cabe destacar que las compañías, tanto para la ciudad de Cali como para Colombia y el resto del mundo, son un instrumento de gran valía y se benefician no solo las personas que laboran en ellas sino además aquellas que las rodean, por lo tanto, resulta imprescindible su existencia en la sociedad. Lamentablemente, las estadísticas revelan que gran cantidad de empresas que incursionan en el mercado, no permanecen durante mucho tiempo por distintos factores que aún se desconocen. En la actualidad existen trabajos de investigación enfocados en comprender factores claves para el éxito y perdurabilidad de las empresas, contrariamente a esto, se ha dejado de lado el estudio del fracaso, es por eso que para las autoras del presente trabajo de investigación genera gran interés conocer aquellos factores que obstaculizan la perdurabilidad específicamente de las microempresas caleñas, lo cual conlleva al cierre y limita la posibilidad de que grandes ideas de negocio continúen en el mercado aportando al crecimiento de la economía de la ciudad.

En el desarrollo de este trabajo, se pretende principalmente establecer todos aquellos factores que impiden la perdurabilidad de las empresas en la ciudad de Cali – Valle del Cauca durante el periodo de 2016 a 2021. Para lograr lo anterior, se definirán desde un abordaje teórico los factores que impiden la perdurabilidad de las empresas, luego se establecerán los aspectos que causaron la liquidación de las empresas objeto de estudio y, por último, se formularán los planes de acción en las diferentes áreas funcionales con el fin de aportar herramientas que minimicen los riesgos de liquidación de las microempresas vallecaucanas.

2. Planteamiento del Problema

Las organizaciones representan un papel indispensable, pues contribuyen al desarrollo económico de un país, a través de la conjugación de factores que permiten cumplir con el objeto social para el cual fueron creadas. Además de ello, aportan al bienestar de la sociedad en general, pues permite satisfacer las necesidades existentes. Sin embargo, es preciso destacar que no todas las organizaciones persiguen fines económicos, hecho por el cual existen las organizaciones con y sin ánimo de lucro. Las organizaciones sin fines de lucro son aquellas que no persiguen fines económicos, sino que se centran en fines sociales y altruistas.

Por el contrario, las organizaciones con ánimo de lucro que son el interés de este trabajo de investigación, son aquellas que buscan obtener rentabilidad, aprovechando los recursos de la mejor manera posible y persiguiendo a toda costa su perdurabilidad; la cual consiste en la habilidad para mantenerse en el tiempo pese a las adversidades existentes, es decir, que sin importar los cambios tanto internos como externos logran seguir vigentes.

Según Catillo (2018) “perdurabilidad empresarial es la capacidad de las empresas para perdurar a pesar de la presencia de cambio turbulento” (p. 1). Así mismo, Scott (2011 como se citó en Rivera, 2012), expresa que una empresa es perdurable siempre y cuando vive decenios y permite involucrar varias generaciones, además de ello, es vista en términos de una comunidad de seres humanos en la que todos sus sistemas que la integran trabajan de manera adecuada, el autor manifiesta que una empresa perdurable conserva su ideología central y se enfoca en aquello que puede hacer mejor que todas las demás empresas que la rodean, caracterizándose también por tener un crecimiento rentable y sustentado.

Así, la importancia de la perdurabilidad de las organizaciones es determinante en la medida que son éstas, las protagonistas del desarrollo económico de los países, y por tanto las estrategias para lograr que su ciclo de vida sea más extenso, será siempre un tema de análisis tanto en el ámbito académico como empresarial.

De acuerdo con la Superintendencia de Sociedades, en el primer semestre del año 2021 hubo un incremento en la cifra de solicitudes para el proceso de insolvencia del 36% frente al mismo periodo de tiempo en el año inmediatamente anterior, lo que quiere decir que muchas

empresas están teniendo problemas para mantenerse en el tiempo, por lo cual han decidido finalizar sus operaciones

Así mismo, en la publicación de la revista Portafolio expresa que pese a la reactivación de las empresas, ha aumentado el cierre de compañías en el país, se afirma que según la Cámara de Comercio de Bogotá, 8.449 unidades productivas asociadas a la actividad que desarrollan los bares cerraron por la pandemia; que también ha habido un impacto sobre las agencias de viaje, ya que al comparar las cifras de renovaciones del Registro Nacional de Turismo con el 2020 se sigue presentando una caída del 29%; y que “entre mayo de 2020 y mayo de 2021 el cierre de empresas incrementó en un 12,2%, pues en Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla y Cartagena, durante mayo de 2020 se cerraron 33.545 unidades y en abril de 2021 fueron 15.601 las entidades que se reportaron en quiebra” (Revista Portafolio, 2021).

Dicha liquidación de empresas trae muchos efectos negativos, tales como el incremento del desempleo, la pérdida de capacidad adquisitiva y el aumento de la pobreza, entre otros. Al respecto Confecámaras (2015) en uno de sus estudios relacionados con la fragilidad de las empresas colombianas, afirma que “el éxito o fracaso empresarial tiene importantes implicaciones socioeconómicas; la quiebra de empresas reduce el potencial productivo de la nación y genera pérdidas a los diferentes actores que intervienen en la empresa, como trabajadores, inversionistas y acreedores” (p. 4).

Teniendo en cuenta lo anterior, es de especial importancia establecer los factores causantes de la liquidación de las organizaciones, con el fin de proponer una serie de acciones en las diferentes áreas funcionales que sirvan de guía para evitar dicho cierre y al mismo tiempo, se utilicen como un marco de acción para los emprendimientos futuros.

Finalmente, la evitación de la liquidación empresarial no solo contribuye a la dinamización de la economía, sino que también fortalece el empleo estable, el aumento del poder adquisitivo y la mejora de la calidad de vida para todos los grupos de interés participantes de la actividad económica.

3. Antecedentes del Problema

Tabla 1
Antecedentes del Problema

Mundo		
Metodología	Hallazgos	Aportes a la tesis
Business Enterprise Centre of Sarnia-Lambton (s.f.): ten common reasons for business failures		
La guía del Centro de Negocios Empresariales de Sarnia-Lambton en Canadá, emplea la metodología cualitativa a través de la revisión de documental para describir las diez razones más comunes por las cuales las empresas fracasan en Canadá.	El Centro de Negocios Empresariales de Sarnia-Lambton plantea los 10 factores más comunes por los cuales las empresas fracasan en Canadá, estos factores consisten en: la falta de planificación, la falta de una evaluación realista, la falta de la realineación de objetivos, la ausencia de controles por parte del empresario, incapacidad para adaptarse a los cambios, los problemas maritales como consecuencia de largas horas de dirigir un negocio, la ausencia del seguimiento de las metas establecidas, la falta del compromiso al invertir capital, la falta de compromiso con la empresa por parte del empresario y la falta de experiencia y conocimiento comercial.	Este material aporta otro punto de vista para el trabajo de investigación pues aborda otros factores que no se habían tenido en cuenta anteriormente tales como la falta de inversión de tiempo y de capital.
Silas, Titus (s.f.): key reasons why small businesses fail.		

La metodología que emplea el autor es mixta, pues desarrolla su investigación a partir de teorías de autores, además de cifras reportadas por las entidades competentes de Estados Unidos.	De acuerdo con la Administración de Pequeñas Empresas de EE. UU, la principal fuente de empleos provienen de empresas pequeñas, por otra parte, cerca del 99% de las pequeñas empresas fracasan en los primeros cinco años de vida, motivo por el cual resulta imperante comprender mejor por qué fracasan las pequeñas empresas, aunado a la contribución que realiza tanto para la estabilidad como para la salud económica. Es preciso destacar que un factor determinante son los errores de gestión, estos se ven representados en la falta de conocimiento de mercado, la ausencia de responsabilidad financiera y enfoque.	Un aspecto que aporta este informe para el actual trabajo de investigación es la importancia del conocimiento del gerente de la empresa, pues en gran medida esto condiciona el éxito o fracaso empresarial, además de la adaptación a los cambios del entorno, la adopción de medidas preventivas, así como la falta de conciencia respecto de la importancia de los clientes.
Justino, Mateus (2015): factors influencing the failure of small enterprises in a selected municipality in Luanda, Angola.		
El autor de la tesis empleó la metodología mixta, utilizando fuentes de información tanto primarias como secundarias. Cabe destacar que se basó en la revisión de la literatura a partir de tesis y revistas académicas, y elaboró cuestionarios con preguntas cerradas; procesando la información obtenida con el programa estadístico informático SPSS.	En el país de Angola, específicamente en Luanda se puede expresar que la adquisición de conocimientos y habilidades por parte de los propietarios y/o gerentes respecto de sistemas comerciales y de contabilidad financiera es de suma importancia, además de la formulación de políticas estructuradas, También es importante considerar la necesidad de apoyo económico, la disponibilidad de materias primas, y de personal capacitado y un adecuado manejo de las finanzas.	A nivel investigativo esta tesis aporta otro punto de vista de los factores que impiden la perdurabilidad de las empresas, pues se hace énfasis en la ausencia de conocimientos sólidos por parte de los empresarios de Angola que le permitan tomar decisiones oportunas.

Resumen mundo: los textos abordados anteriormente permitieron comprender una perspectiva algo diferente al situar su objeto de investigación en un continente distinto. No obstante, es preciso afirmar que comparten algunas similitudes en cuanto a factores que impiden la perdurabilidad tales como la ausencia de la gestión en la empresa, la falta de apoyo económico, la falta de control y adaptación a los cambios. Por otra parte, un factor que se evidenció tanto en Canadá como Angola y Estados Unidos fue la falta de conocimientos por parte del gerente de la empresa lo cual impide una adecuada toma de decisiones.		
América Latina		
Metodología	Hallazgos	Aportes a la tesis
Alcívar y Bravo (2021): factores que impiden la perdurabilidad de las microempresas ubicadas en la zona urbana del Cantón Flavio Alfaro.		
La metodología investigativa que se utilizó es mixta. Mediante la investigación documental y trabajo de campo a través de técnicas como la encuesta, la observación y la entrevista.	Se identificaron los siguientes aspectos que limitaron el seguimiento de las microempresas: no se implementó un plan de negocio; el establecimiento físico del negocio es importante ya que define si se adquiere gasto de renta o no; ingresos insuficientes para cubrir las obligaciones y obtener ganancias; y finalmente, si queda algún tipo de utilidad, ésta es reinvertida en	Este estudio permite identificar los factores en los que incurrieron las microempresas de la zona para imposibilitar su funcionamiento durante mucho más tiempo, y se pueden tomar como referencia para ver si existen factores en común con los hallados en las diferentes investigaciones realizadas en Colombia.

	el negocio.	
López (2018): investigación de factores externos causantes del cierre de empresas en Bolivia.		
Se utilizó una metodología cualitativa para la búsqueda de información, y una metodología cuantitativa para el trabajo de campo donde se recolectó la cancelación de matrículas mercantiles de las empresas bolivianas.	Se encontraron unos factores causantes del cierre de empresas, especialmente las unipersonales del Estado Boliviano como: el doble aguinaldo (bonificación en fechas decembrinas), la presión tributaria, el contrabando y el poco consumo a los productos nacionales.	Este estudio da cuenta de los factores externos que generaron el cierre de las empresas y en especial las unipersonales del Estado Boliviano que pueden servir como referencia para identificar los factores limitantes en las empresas de la ciudad de Cali, Colombia.
Huarcaya (2018): factores asociados al cierre de empresas del sistema financiero peruano, un enfoque de análisis de supervivencia, periodo 2001 - 2016.		
Se utilizó el método idealista funcionalista, científico y de medición estadística, haciendo un modelo de riesgo proporcionado y de tipo aplicado. La población está conformada por un promedio de 57 instituciones financieras reguladas e inscritas en la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPS durante el periodo 2001-2016.	Se identifican unos factores asociados al cierre de las instituciones financieras peruanas como: la rentabilidad, la liquidez, la morosidad y la solvencia.	La investigación realizada permite evidenciar tres factores que afectan significativamente las empresas y las llevan al cierre; lo cual resulta importante para nuestra investigación puesto que sirve como referencia para ver si en las empresas colombianas estos factores también tienen alguna incidencia.

Alva, Edgar. (2017): la desaparición de las microempresas en el Perú. Una aproximación a los factores que predisponen a su mortalidad. Caso del Cercado de Lima. Economía y Desarrollo.		
La investigación empleó una metodología mixta para explicar los factores o causas que conllevan a la extinción de las empresas. Se realizaron estudios teóricos y prácticos. Cabe destacar que en la fase cualitativa de la investigación se hizo una revisión de la literatura en lo que respecta a la mortalidad de las microempresas en Perú, por otra parte, en la fase cuantitativa la información se recopiló mediante encuestas.	Los principales factores de mortalidad de las microempresas de Perú radican en la falta de publicidad, la cantidad de competencia local, la ausencia de planes de negocio, entre otros. Un dato relevante es que, pese a que la información obtenida por medios cualitativos arrojaba unos factores en específico, la información obtenida por medios cuantitativos, dio como resultado otros factores que no eran exactamente los mismos, por lo tanto, demuestra que, si bien se puede orientar la investigación a partir de pensamientos de diversos autores, no podrá ser nunca la única fuente de información ya que éste se ve sesgado por el contexto que le rodea.	Este artículo de investigación permite comprender la importancia de las teorías existentes respecto del tema objeto de estudio, sin embargo, es enfático en que no podrá ser la única fuente de información pues tendrá mucha incidencia el lugar en el cual se sitúa la investigación. Por lo tanto, ratifica la metodología que emplean las autoras del presente trabajo de investigación, pues a partir de la revisión de la literatura existente y teniendo en cuenta las entrevistas a empresarios se llegará a la consecución de unos factores específicos que impiden la perdurabilidad de las empresas.
Resumen Latinoamérica: los diferentes textos encontrados en el contexto latinoamericano permiten evidenciar unos factores internos como la falta de planificación, altos gastos, poca rentabilidad, liquidez, mucha morosidad; y factores externos como falta de apoyo del gobierno, contrabando, presión tributaria y poco consumo. Estos factores resultan importantes para nuestra investigación ya que servirán para constatar si también son causantes de la liquidación de las empresas de la ciudad de Cali, Colombia.		
Colombia		
Metodología	Hallazgos	Aportes a la tesis

García y Guerrero (2017): algunas prácticas que afectan la perdurabilidad de las empresas de familia (EF).		
El instrumento de la investigación es una entrevista semiestructurada a partir de la cual se obtuvo la información.	Se muestran los factores críticos que pueden provocar el cierre de las EF tales como: la no delegación de funciones, otorgar poder a otros para tomar decisiones, no innovar, baja calidad, mal servicio al cliente, no ejecutar un plan de negocio, no incluir profesionales en la entidad y no tener un plan de sucesión.	Este estudio realizado da cuenta de los factores que pueden generar la liquidación de las empresas familiares (EF) y que servirían de referente para esta investigación.
Valencia y Marín (2013): factores que influyen en el ciclo de vida de las MiPymes en Bucaramanga y su área metropolitana.		
Se realizó la metodología del grupo focal con siete empresarios de la región..	Se muestran los factores que son determinantes en un corto plazo de vida de las empresas como: la no exploración de otros mercados ni el desarrollo de nuevos productos, la toma de decisiones en corto tiempo, baja educación empresarial, poca planeación, la investigación por observación, la cualificación permanente, la competencia y la desorganización del Estado.	Este estudio da cuenta de los factores que son determinantes en un corto plazo de vida de las empresas y que servirán como referencia para el desarrollo de la investigación..
Cuevas (2013): identificación de las principales amenazas de las MiPymes colombianas que han afectado su perdurabilidad a través del tiempo.		

La metodología utilizada fue la cualitativa con base en la información suministrada por la Cámara de Comercio y Confecámaras.	Las principales amenazas que pueden afectar al sector MiPymes en Colombia son: el manejo gerencial; manejo de las relaciones con los clientes; la planeación estratégica; el control de calidad; la inteligencia de mercados; el manejo financiero; la investigación y el desarrollo y la capacitación.	Se evidencian algunas amenazas que llevan al cierre de las MiPymes en Colombia. Estas amenazas son útiles para configurar los factores a analizar en este proyecto de investigación.
Quintero y Sánchez (2015): el fracaso en los emprendedores colombianos: una aproximación desde la logística.		
En este estudio se aplicó el método cualitativo descriptivo y la validación de estadísticas.	En este estudio se observa que los emprendimientos comienzan con capital muy bajo sin tener posibilidad de expansión, no se estudia bien el tipo de mercado y finalmente, se reinvierten los propios fondos en vez de buscar otro tipo de financiación que permita la expansión del negocio.	En este estudio se evidencian las condiciones y diferentes factores que llevaron a la empresa al cierre y se proponen unas estrategias para mejorar los emprendimientos, que servirán para la investigación.
Lujan (2015): factores que afectan la perdurabilidad empresarial en Leticia – Amazonas – Colombia (2000 – 2011).		

Para el estudio durante el trabajo de campo se combinaron métodos cuantitativos y cualitativos. La información fue recolectada en la ciudad de Leticia mediante los registros de apertura y cancelación de matrícula mercantil en la Cámara de Comercio.	De acuerdo a la información suministrada por los encuestados, algunos de los 40 factores que afectaron la perdurabilidad en las empresas en la ciudad de Leticia fueron: no contar con buenos sistemas de información; fallas en los controles internos; bajo presupuesto; mal manejo de los créditos y las cuentas por cobrar; baja gestión; excesiva centralización en la toma de decisiones; mala gestión financiera, endeudamiento y liquidez; falta de capital; mucho capital gastado en activos fijos; y utilizar del negocio dinero para gastos personales; entre otros.	Este estudio presenta 40 factores que según los datos de las encuestas son los que llevaron a las empresas a dar por terminada su actividad económica y servirán de apoyo para encontrar factores comunes en esta investigación.
Ariza, Méndez y Sandoval (2020): factores que afectan la sostenibilidad de las empresas del sector turístico en Bucaramanga y su área metropolitana.		
El método utilizado para el desarrollo de la investigación fue el cualitativo por medio de encuestas.	En la investigación realizada se halló que las organizaciones del sector turístico no cuentan con un personal experimentado; baja en la demanda y por ende en las ventas; precios muy elevados y poco marketing.	Este estudio da cuenta de los factores que generan el cierre de las empresas del sector turismo y que podrían servir de referencia en la investigación.
García (2016): factores que impiden la sostenibilidad de las microempresas en el sector de comercio en Armenia, Quindío.		

Para la realización de este proyecto se implementaron métodos cualitativos y cuantitativos en 20 personas que cerraron sus empresas según la Cámara de Comercio de Armenia	En el desarrollo de la investigación, se encontraron 4 causales de cierre fundamentales que fueron: bajo nivel educativo tanto en los dirigentes como en los trabajadores de las empresas; poco conocimiento del mercado y del manejo financiero de la entidad.	Este documento da cuenta de los factores que generaron el cierre de las microempresas en la ciudad de Armenia que servirán para el desarrollo de la investigación.
Carrion, Baena y Ramírez (2021): factores asociados al fracaso en los emprendedores de la ciudad de Medellín durante el periodo 2019-2020.		
Estudio cuantitativo descriptivo y de corte transversal, aplicando un muestreo no probabilístico a conveniencia a 25 emprendedores.	En el desarrollo de la investigación fue posible encontrar que, como primera causa del cierre de emprendimientos, está la falta de músculo financiero; seguido está la situación actual causada por la pandemia y las políticas asumidas por el estado para combatir esta problemática; alto índice de la competitividad comercial; la falta de conocimiento e información; la falta de marketing y la poca experiencia.	La metodología planteada puede usarse en este proyecto de investigación, así como los factores referenciados.
Rivera y Malaver (2008): longevidad empresarial. Documento de Investigación No. 43.		

La metodología empleada es mixta pues se emplean tanto técnicas cualitativas como cuantitativas. Además de la búsqueda bibliográfica de la literatura existente respecto del tema de éxito y fracaso empresarial, longevidad y perdurabilidad; se aplicaron encuestas y se elaboraron índices.	Los principales factores que impiden la perdurabilidad de las empresas colombianas se centran en la falta de compromiso por parte de las personas para asumir retos, la falta de recursos que permitan adaptarse a las condiciones de mercado, el establecimiento de metas de forma errónea y la inflexibilidad de las mismas.	Este artículo enriquece nuestro proyecto en cuanto a la determinación de los factores que impiden la perdurabilidad de las empresas, además de permitirnos comprender mejor la temática gracias a la metodología utilizada, que considera diversos autores y épocas.
Resumen Colombia: los textos relacionados permiten evidenciar, en la mayoría de los casos, algunos factores comunes que llevaron tanto a empresas como microempresas del país a cerrar sus establecimientos en un periodo de tiempo corto; tales como la baja en ventas, la competencia, la falta de recursos, y el desconocimiento del mercado, entre otros. Todos estos factores encontrados, fueron establecidos en cada texto según un nicho de mercado, unas características específicas de establecimiento, y una ciudad o región. Además, se logró evidenciar que para determinar esos factores fueron utilizadas en común técnicas cualitativas (búsqueda de información) y técnicas cuantitativas (trabajo de campo).		

4. Formulación del Problema

En Colombia a menudo, gran parte de las empresas tienen problemas para lograr mantenerse en el tiempo, es decir, que inician una actividad que les genere algún tipo de renta, pero al poco tiempo de iniciar se tropiezan con dificultades de distintos tipos que no les permiten mantenerse en el tiempo y sus dirigente o dueños, se ven obligados a dar por terminada su actividad económica; es por eso que, este trabajo pretende identificar y presentar los distintos factores que, según los empresarios entrevistados, llevaron a sus empresas al cierre. Una vez se hayan presentado los factores determinantes, se presentarán unos planes de acción en las distintas áreas funcionales que permitan minimizar el riesgo de liquidación de las empresas existentes y de los nuevos emprendimientos.

Para el abordaje de este tema cabría preguntarse entonces, ¿cuáles son los factores que impiden la perdurabilidad de las empresas de la ciudad de Cali - Valle del Cauca en el período 2016-2021?

Se espera entonces que los resultados de esta investigación sean de utilidad para orientar a los futuros empresarios en relación al reconocimiento de aquellos aspectos de riesgo y la forma de asumirlos, para así garantizar en buena parte la sostenibilidad de sus organizaciones.

4.1 Sistematización del Problema

A partir de la de la pregunta central de investigación se plantean los siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los factores que impiden la perdurabilidad de las empresas?
- ¿Cuáles son los factores que determinaron la liquidación de las empresas objeto de estudio?
- ¿Cuáles son los planes de acción para las diferentes áreas funcionales de una empresa que minimicen el riesgo de liquidación?

5. Objetivos

5.1. Objetivo General

Establecer los factores que impiden la perdurabilidad de las empresas de la ciudad de Cali - Valle del Cauca en el periodo 2016-2021.

5.2. Objetivos Específicos

- Categorizar desde el abordaje teórico los factores que impiden la perdurabilidad de las empresas.
- Evaluar los aspectos que determinaron la liquidación de las empresas objeto de estudio.
- Formular los planes de acción para las diferentes áreas funcionales de una empresa que minimicen el riesgo de liquidación.

6. Justificación

Las empresas en cualquier país del mundo representan la base de los mercados, beneficiando no solo a los individuos que la conforman sino además a la sociedad en general. Por lo tanto, el comportamiento de las empresas afecta directamente el bienestar de los habitantes que la rodean, permiten satisfacer sus necesidades y a la vez contribuir a una mejor calidad de vida.

En Colombia, de acuerdo con el Centro de Estudios Económicos ANIF en el año 2020, las empresas se encontraron constituidas en su mayoría por micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) representando cerca del 99% de las empresas en Colombia y generando aproximadamente el 79% del empleo, como resultado su aporte al Producto Bruto Interno fue de 40%, cifra que es bastante significativa.

Adicionalmente, de acuerdo con el informe # 47 de la Revista Ritmo Empresarial de la Cámara de Comercio de Cali, en el Valle del Cauca, las MiPymes aumentaron en un 11,3% pasando de 75,3 a 83,9 miles de empresas para el primer semestre del 2022. Cabe destacar que las ciudades con mayor participación en el departamento en el mismo periodo de tiempo son Cali, Jamundí y Yumbo con una participación de 90,3%, 4,3% y 3,9% respectivamente. El porcentaje de las MiPymes en el Valle del Cauca al igual que en el país, es bastante alto generando cerca del 66% del empleo formal de la región. Es por ello que resulta de gran importancia entender con mayor profundidad la lógica de las empresas de la región, específicamente de la ciudad de Cali, pues como se evidenció anteriormente las empresas realizan un gran aporte no solo económico, sino social, cultural, entre otros, contribuyendo directamente al bienestar de la sociedad.

Considerando lo anterior, la identificación de los factores que impiden la perdurabilidad de las empresas en la ciudad de Cali, resulta de gran utilidad para el sector empresarial, puesto que una vez sean identificados aquellos factores y se expongan los planes de acción para combatirlos, los empresarios tendrán una herramienta que les permitirá hacer frente a los distintos aspectos que amenacen la estabilidad de su organización. Además, la disminución de la liquidación empresarial hará que el sector crezca y de esta manera, las organizaciones que la conforman sean mucho más estables.

Por otra parte, el desarrollo de este tipo de investigaciones fortalece el componente de proyección social de la Universidad del Valle, no solo por el aporte que implica para el sector

empresarial, sino que se nutrirá la academia, en la medida que este tema no ha sido abordado en la región y poco en Colombia; reconociendo su relevancia para la economía de la ciudad y del país.

Finalmente, para las tesoristas es importante desarrollar esta investigación porque nos permitirá conocer las situaciones que enfrenta el sector empresarial que es nuestro campo principal de trabajo como futuras Contadoras Públicas, tener conciencia de aquellos factores y, poder servir de apoyo para que las organizaciones logren superar con éxito cada uno de los obstáculos. Por otra parte, resulta muy gratificante poder sentar un precedente que sirva de guía para que las empresas no tengan que dar por terminada su actividad económica y, por el contrario, perduren en el tiempo dentro del mercado, generando empleo y bienestar social.

7. Marco Referencial

7.1. Marco Teórico

Para el desarrollo de esta investigación, resulta imprescindible abordar aspectos que permitan comprender lo que hoy en día se conoce como organización, las tipologías existentes de la misma, el concepto y las teorías asociadas a la perdurabilidad, y finalmente, las áreas funcionales de una organización.

7.1.1. Organizaciones con Fines de Lucro

Las organizaciones con fines de lucro son aquellas que tienen dentro de sus principales fines generar utilidades; es decir, que son entidades que buscan obtener beneficios económicos a través de la prestación de un servicio o la comercialización de bienes. Cabe destacar que esas utilidades se pueden repartir entre las personas que integran la organización o reinvertir para garantizar su funcionamiento (Chiavenato, 2006).

7.1.2. Aportes Teóricos del Campo de la Administración, de la Teoría de la Organización y de los Estudios Organizacionales

Hablar sobre la teoría de la organización implica hacer referencia a la administración y a la revolución industrial (1780 – 1860) que irrumpieron en la organización social y comercial de aquella época, que se destacó por impulsar la industria, el transporte y las comunicaciones que a su vez permitieron el desarrollo del sistema fabril convirtiendo los talleres en fábricas, y los artesanos en operarios. Esto, llevó a que los hombres, mujeres y niños del campo, migraran a las ciudades con el fin de encontrar oportunidades laborales, obligándolos a emplearse en fábricas con extensas jornadas laborales y sin ningún tipo de salubridad.

Así, el inminente crecimiento de producción y número de trabajadores de las organizaciones de la época, llevó a que se contrataran gerentes profesionales dedicados a manejar las empresas, obligándolos a realizar cambios en la reducción de costos y el aumento de las utilidades, dando lugar al nacimiento de la administración como práctica.

En ese momento, la administración se fue configurando como disciplina y como campo del conocimiento, haciendo necesaria la distinción entre administración, teorías de la organización y estudios organizacionales siendo campos del conocimiento que se distinguen en relación a la interacción con el sujeto, la estructura, el concepto, la racionalidad y otras variables.

Los principales aportes teóricos del campo de la administración, de la teoría de la organización y de los estudios organizacionales se unen en tres distintas perspectivas: las organizaciones como sistemas racionales, naturales y abiertos (Scott, 2003).

De acuerdo con Scott, la figura de las organizaciones como sistemas racionales, conciben a las organizaciones como instrumentos establecidos para alcanzar metas específicas mediante una serie de acciones con la mayor eficacia (como se citó en Agudelo, 2018). Los fines concretos no solo brindan criterios para elegir entre distintas alternativas, sino que por el contrario direccionan las decisiones sobre el diseño de la organización, en cuanto a las tareas que se deben mejorar, el personal que debe ser contratado y la asignación de recursos entre los colaboradores. Por otra parte, la formalización puede ser concebida como una tentativa de realizar acciones más predecibles y, además, admite la visualización de la estructura sobre la cual se forman las relaciones entre los roles y los principios que administran el comportamiento en el sistema; en otras palabras, hace posible el buen funcionamiento de ésta, existiendo la independencia de los sentimientos positivos o negativos que algún miembro tenga hacia otro (Scott, 2003). Los teóricos que se narran en esta perspectiva son Taylor, Fayol y Simón.

La administración científica expuesta por Frederick Winslow Taylor, se inclinó hacia la mejora de la productividad en la fábrica mediante la estandarización de las tareas y así, aumentar la productividad; la asignación del hombre indicado en el lugar indicado; la asistencia amable con los empleados para asegurarse de que el trabajo se desarrolle de acuerdo a los mandatos de la ciencia del trabajo; y la división entre las tareas de ejecución y las de planeación (Taylor, 1984). La administración científica cambió el rol del jefe ya que se trataba más de supervisión que de liderazgo; para conseguir que los trabajadores produjeran más, motivados por el dinero; partiendo de lo que Taylor llamó a *Price-rate system*, que radicó en que, bajo el sistema de pago a destajo, a mayor producción, mayor salario (Taylor, 1984). Las empresas que aplicaron el management científico lograron incrementar sus ganancias significativamente, en deterioro del bienestar de los

obreros; apareciendo así las luchas obreras como oposición a los estudios de tiempos y la estandarización del desempeño del trabajador (Scott, 2003) y lo que fue previsto por Taylor como un sistema ideal, se volcó en una fuente de conflicto constante entre empleadores y trabajadores. Aun así, no es posible desconocer que esta normalización de los procedimientos llevó a una mayor eficiencia organizacional.

Otra de las corrientes es la teoría administrativa de Henry Fayol presentada en su libro “Administration Industrielle et Générale” publicado en el año 1916, enfocado en el quehacer del gerente, en la tareas que debía realizar para cumplir con el funcionamiento eficiente de la empresa; en otras palabras planear el porvenir y crear el programa de acción; organizar, lo cual implica crear un doble organismo, material y social de la empresa; mandar, que se refiere a dirigir el personal contratado y formado; coordinar que implica unir y ajustar todos los actos y esfuerzos; e inspeccionar que se trata de vigilar que las cosas funcionen de acuerdo a las reglas establecidas y a las orientaciones dadas. Además, contribuyó al desarrollo de la estructura necesaria para permitir una interacción adecuada entre las distintas unidades de una empresa, cuando precisó las operaciones con las que se debe cumplir, como las técnicas que se relacionan con los procesos de transformación de los materiales en los productos y la instrucción técnica; las comerciales que involucra las ventas, las permutas y las compras; las financieras que integran la indagación y administración de capitales como estado primordial del éxito; las de seguridad que están relacionadas con la defensa de los bienes y las personas; las de contabilidad, las cuales hacen posible el conocimiento de la situación económica de la empresa; y las administrativas que involucran la formulación del programa general de acción de la empresa. Además, Fayol (1916) estableció 14 principios rectores que reglamentan las relaciones entre empleadores y trabajadores los cuales son adaptables según las circunstancias y que se mencionarán posteriormente.

A pesar de los importantes aportes, Fayol fue blanco de un sin fin de críticas que mencionan que su idea de la organización era tipo máquina, como sistema cerrado, dejando de lado la existencia de una distribución informal en la que los trabajadores debían ser contemplados como seres humanos con necesidades distintas a las económicas (Dávila, 2001).

Otra de las teorías a resaltar son los aportes de Hebert Simón (1958) con su teoría del *comportamiento administrativo*, que junto a James March refinó los procesos mediante los cuales,

la esencia de las metas y la formalización favorecen el comportamiento racional en las organizaciones. Simón planteó que a cambio de referirse al hombre económico se hablara de hombre administrativo, quien al tener enfrente una serie de alternativas toma la decisión que le resulta correcta y no la más óptima. March y Simon (1958) también hacen referencia a que las organizaciones son cadenas de medios y fines, esto quiere decir que la meta general es dimensionada como el fin, donde los niveles superiores examinan los medios para alcanzarla; y estos medios son vistos como el objetivo de aquellos niveles inferiores; y así sucesivamente hasta que se logra alcanzar aquellas metas organizacionales. La cadena de medios y fines admite que las personas que hacen parte de las organizaciones ayuden al logro de los objetivos, para lo cual se hace necesaria la toma de decisiones que permita escoger las alternativas más satisfactorias, pensando esta elección a partir de una racionalidad limitada, ya que no se tiene un total conocimiento de la situación; lo cual contribuye a un desempeño relativamente racional de la organización.

También, Simon (1997) expuso que los individuos están listos a aceptar ser miembros de una organización, cuando su actividad al interior de ésta, ayuda directa o indirectamente a sus propias metas personales. La participación es directa cuando las metas de la organización tienen un valor significativo para el individuo, como por ejemplo el caso de una iglesia; e indirecta, en el momento en el que la organización ofrece algún tipo de recompensas por su disposición de contribuir a la organización mediante las actividades que realiza; y que pueden proceder del logro de los objetivos de la organización, o brindadas en relación directa o no al crecimiento y tamaño de la ésta. En relación con los tipos de participantes organizacionales, se observa que éstos pueden ser catalogados de acuerdo con los incentivos que reciben de la organización o en términos de las contribuciones que realizan a la misma; siendo los proveedores, quienes proporcionan los materiales; los clientes, quienes suministran el dinero por la compra de los productos; y los empleados quienes brindan a la organización su tiempo y esfuerzo (Simon, 1997).

La siguiente postura propone que las organizaciones son sistemas naturales que cuentan con una estructura simple, enfocada en el estudio de técnicas prácticas que permitan sobrepasar las dificultades que impidan cumplir los objetivos propuestos (Scott, 2003, como se citó en Agudelo, 2018). Los teóricos que perciben a las organizaciones como sistemas naturales son Elton

Mayo, Chester Barnard, Phillip Selznick, Walter Powell y Paul DiMaggio. En este caso solo mencionaremos los postulados de Mayo y Barnard; aplicables a esta investigación.

Elton Mayo, sociólogo y psicólogo australiano, fue quien propuso la *teoría de las relaciones humanas* mediante los experimentos realizados en la Western Electric Company (1927 – 1932), reconocidos como el experimento Hawthorne, los cuales permitieron establecer que la productividad de un trabajador depende su interacción con su grupo de trabajo y no tanto de las condiciones de trabajo; como la jornada laboral, la iluminación y los recesos. El ensayo se desarrolló con equipos pequeños de operarias (6) quienes realizaban el montaje de relays telefónicos, y fueron evaluadas en una habitación de ensayo durante cinco años, al ser sometidas a pruebas que consistieron en modificar la iluminación del lugar, el sistema de pago por producción, los intervalos de descanso y los refrigerios, y un programa de entrevistas; hallándose el efecto Hawthorne, en el que se visualizó un cambio de actitud mental en las operarias, quienes al comienzo respondieron a los cambios realizados (pausas, descansos, salarios) pero después, éstos no afectaron su nivel de productividad; pues en ese momento se lograron adaptar al nuevo ambiente industrial, en el que no eran presionadas por un jefe y les era permitido realizar sugerencias a los cambios que se proponían durante el proceso de investigación; esto quiere decir, que se les tenía en cuenta, permitiéndoles participar en el proceso de producción (Mayo, 1977).

Los estudios de Hawthorne se orientaron a otra forma de dimensionar la motivación del trabajador, a partir de la idea de ser social y no económico, evidenciando la importancia del rol grupal en la productividad, ya que el trabajo en grupo permite que el individuo se sienta parte de la organización y de esta manera genere motivación para producir más y mejor; así, “el grupo despliega un sentido de participación en las determinaciones importantes y se transforma en una especie de unidad social” (Mayo, 1977, p. 78). Según Scott (2033) los experimentos de Mayo fueron el pedestal de los desarrollos afines con el liderazgo; pues “desde el punto de vista de las relaciones humanas, éste es pensado como un método de influencia en el comportamiento de los trabajadores” (p. 63).

Con todo y los aportes realizados, el movimiento de las relaciones humanas fue juzgado severamente y denominado *la sociología de la vaca*; pues, así como “las vacas son incitadas a producir más leche; se pretendía que los trabajadores satisfechos produjeran más; ya que

humanizar el lugar de trabajo era visto como el medio para aumentar la productividad” (Scott, 2003, p. 65). Por otro lado, Reinhard Bendix y Lloyd Fisher mostraban que fue un movimiento que no tuvo en cuenta al conflicto o si se reconoció, se le pensó abrumadoramente negativo (1949 como se citó en Jaworski, 1991).

Por otra parte, se encuentra *Chester Barnard* (1959), presidente de la empresa de New Jersey Bell Telephone Company, autor del libro *The function of the Executive* (1938), quien hizo un gran aporte a la dimensión del ser humano en la organización como un individuo con necesidades y capacidades de decisión; a quien se le debe asignar la autoridad y responsabilidad necesarias para realizar las tareas encargadas, que ayudan a lograr el propósito organizacional. No obstante, esto es posible en la medida en que estas personas reciban los incentivos representados en dinero, poder o prestigio para hacer los aportes adecuados, o sea trabajo, esfuerzo, compromiso; reconociendo que las organizaciones son sistemas cooperativos, que se mantienen en la medida en que reciben aportaciones de diversos grupos de interés. Según Clark y Wilson (1961), los incentivos son de tres clases; los materiales, que son premios tangibles (dinero); los solidarios que son intangibles, producto de la asociación y entre los que se haya la socialización, la amistad, el sentido de pertenencia y la identificación, el resultado de la diversión y la convivencia, el mantenimientos de las relaciones sociales, entre otros; y los incentivos con propósitos, que son tangibles y se desprenden de los objetivos suprapersonales de la organización, como la erradicación de la corrupción, el mejoramiento de la ciudad y la adopción de ciertas prácticas, entre otros. Una organización puede hacer uso de todos esos incentivos con el fin de compensar las motivaciones de los integrantes que ayudan a sostener su participación y generar diferenciación; y su permanencia en las mismas depende del cumplimiento de aquellas expectativas.

Finalmente, está la *perspectiva que admite a las organizaciones como sistemas abiertos*, cuyo enfoque es el reconocimiento del poder que tiene el ambiente y la tecnología en su funcionamiento para determinar el logro de sus objetivos organizacionales.

Robert Katz y Danel Kahn (1978), desde su enfoque de los sistemas, plantearon que las organizaciones son sistemas abiertos, donde algunos recursos o energías entran al sistema, para luego ser transformados en bienes o servicios que son ofrecidos por la organización. Entonces, la

relación entre la organización y el ambiente permiten que haya un flujo de energía necesario para que esta siga funcionando. Katz y Kahn plantean que existen algunas organizaciones llamadas voluntarias, que funcionan sin la mediación del ambiente exterior. También, que es necesario que exista un liderazgo de orden superior al interior de las organizaciones, que les permita una mayor imaginación y creatividad para responder a los cambios del entorno, mediante modificaciones en el sistema que les permita adaptarse y sobrevivir. Para lograr esto, se logra evidenciar tres tipos de comportamientos de liderazgo que son, la introducción de cambios estructurales, la reconstrucción de las imperfecciones de la estructura formal y el uso de ésta para avalar el funcionamiento eficaz de la organización. Coexiste una relación entre los comportamientos de liderazgo y los niveles jerárquicos de una organización, ya que cada nivel cumple un rol; como, por ejemplo, el nivel jerárquico superior tiene la posibilidad de emitir cambios en la estructura organizacional; el intermedio tiene la facultad de interactuar fuera de la organización, y el nivel bajo es aquel que practica el rol de liderazgo con mayor intensidad. Aun así, el nivel superior tiene la capacidad de ejercer los tres modelos, sin olvidar que cada uno necesita de distintos estilos cognitivos, grados, tipos de conocimientos y características afectivas (Katz y Kahn, 1978).

Así pues, se puede concluir que los sistemas racionales conciben a las organizaciones como instrumentos que permiten alcanzar metas específicas; los sistemas naturales por su parte, mencionan que las organizaciones tienen unas características principales como la estructura informal, la complejidad de la meta y el análisis funcional; y finalmente los sistemas abiertos, se enfoca en el poder que tiene el ambiente y la tecnología en el funcionamiento de las organizaciones.

7.1.3. Tipos de Organización

La administración se instrumentaliza en las organizaciones; las cuales se consideran como “entes sociales, creados con la intención de alcanzar los objetivos establecidos mediante el trabajo humano y los recursos materiales - tecnología, equipos, maquinaria, instalaciones físicas-” (Dávila, 2001, p. 6).

Existen varios tipos de organizaciones como públicas y privadas, con o sin ánimo de lucro, que se clasifican según el objeto social que realizan y cuyos propósitos difieren ampliamente.

Existen organizaciones encaminadas a la producción económica, cuya función principal es la económica logrando otros objetivos que les permite mantener el equilibrio con el entorno, como las empresas de servicios; están las orientadas a objetivos específicos, que tienen con fin alcanzar objetivos valiosos para beneficio de la sociedad como por ejemplo, las gubernamentales; las integrativas, que se encargan de solucionar conflictos para satisfacer ciertas expectativas sociales como por ejemplo, las organizaciones profesionales; y están las de mantenimiento de las normas, que tienen como principal función la cultura, la educación y la expresión como por ejemplo las iglesias (Udy, 1959).

Por otro lado, Blau y Scott (1962) plantearon que existen asociaciones de beneficio mutuo las cuales brindan beneficios a sus miembros; organizaciones encaminadas a los negocios, que se centran en generar beneficios para la misma organización generando la mayor ganancia a un mínimo costo; organizaciones de servicios las cuales tienen como fin servir a los clientes; y por último plantearon las organizaciones de bienestar común, que tienen como principal objetivo favorecer el público en general.

Katz y Kahn (1978) por su parte, mencionan cuatro tipos de organizaciones: las organizaciones productivas o económicas que son las que producen bienes y servicios para la población en general y así generar riqueza; las organizaciones de mantenimiento, las cuales pretenden mantener el orden social por medio de la interacción y la socialización de las personas; las estructuras adaptativas, encargadas de crear conocimiento y resolver problemas existentes; y están las estructuras gerenciales o políticas, las cuales asignan y controlan los recursos de las personas.

Finalmente, Castillo y Juárez (2008) clasificaron las actividades de la siguiente manera:

- **Por su actividad:** están las empresas industriales, las cuales transforman elementos naturales en otros productos; empresas comerciales que compran y venden productos; y las empresas de servicio que proveen un beneficio a la sociedad.
- **Por la naturaleza de su capital:** están las de inversión de carácter privado donde muchas personas aportan un capital para construirlas; las de inversión de carácter público que proviene de los aportes del Estado; y las de inversión de carácter mixto donde los aportes provienen de recursos privados y públicos.

- **Por su magnitud:** están las microempresas en las cuales el dueño se enfoca principalmente en la producción y muy poco en la administración del negocio; las pequeñas empresas donde el dueño no participa directamente del proceso de producción; las medianas empresas en las que existe una formalización y especialización de las actividades; y por último se encuentran las grandes empresas que cuentan con una organización formal y una especialización definida.

En conclusión, existen distintos postulados de diferentes autores sobre los tipos de organización, y es por ello que el tipo difiere de acuerdo a los objetivos y propósitos que tenga cada organización. Pues algunas son creadas con el ánimo de obtener ganancias a cambio, mientras que otras son destinadas a la labor social sin esperar ninguna retribución económica a cambio, y en base a esto, se desprende el tipo de organización según el sector y el fin específico de cada organización.

7.1.4. *Perdurabilidad*

En este apartado se presentan los diferentes conceptos de perdurabilidad desde la visión de algunos autores como las teorías relacionadas con esta temática.

7.1.4.1. Conceptualización de la Perdurabilidad. Al analizar el concepto de perdurabilidad, se encuentra que algunos autores resaltan la habilidad de la organización para adaptarse a las exigencias del entorno. Otros enfatizan en la capacidad para sobrevivir en el tiempo y algunos en la habilidad para optimizar los recursos con el fin de generar valor al cliente y finalmente, los que se centran en la sostenibilidad considerando el ciclo de vida de los productos que se ofrecen en el mercado. A continuación, se resaltan los conceptos que presentan algunos autores.

Tabla 2
Conceptualización de perdurabilidad

Autor	Definición
Mignon (2009)	La perdurabilidad organizacional es la capacidad que tiene una empresa para hacer frente a todas las condiciones que puedan surgir tanto a nivel interno como externo, reconociendo la importancia de preservar la identidad empresarial. Es por ello que la perdurabilidad se define a partir de la evolución y la adaptación, así como de la conservación de las raíces de la empresa.
Rivera(2012)	Una empresa solo es perdurable si además de vivir muchos años, logra que se involucren diferentes generaciones.
Collin y Porras (1994)	Organizaciones que prosperan por prolongados espacios de tiempo, de acuerdo a los ciclos de vida de los productos.
Weninger (2013)	Una empresa puede ser longeva a medida que realice sus operaciones de manera eficiente, es decir, empleando menores costos, además de generar mayor valor a los clientes.
Riaño (2013)	Significa darles a los consumidores razones para que vuelvan a comprar.
Castillo (2018)	Se refiere a aquellas características de éxito que hacen que una organización perdure en el tiempo.

Fuente: elaboración propia a partir de Mignon (2009); Rivera (2012); Collin y Porras (1994); Weninger (2013); Riaño (2013) y Castillo (2018).

7.1.4.2. Teorías asociadas a la perdurabilidad. Para abordar de manera satisfactoria la perdurabilidad empresarial, resulta imperante partir de aportes teóricos importantes tales como la teoría evolutiva y la teoría de los recursos y las capacidades.

7.1.4.2.1. Teoría Evolutiva. De acuerdo con Hodgson y Knudsen (2003) esta teoría resalta aspectos como la innovación y el desarrollo de las capacidades para lograr la supervivencia de la organización

Cabe destacar que la teoría evolutiva fue desarrollada por el científico Charles Darwin en el año 1859, consiste básicamente en la adaptación de las especies naturales a las realidades medioambientales para poder sobrevivir.

En el campo empresarial, las organizaciones pueden permanecer por muchos años o ser longevas a través de la adecuada investigación y selección, es por ello que analizan su entorno, modifican sus estructuras organizacionales tanto internas como externas, y así desarrollan un proceso evolutivo que les permite estar a la vanguardia en el entorno en el que compiten, respondiendo adecuadamente a las presiones de competidores, nuevas legislaciones, cambios en el mercado, entre otros aspectos. Cuando una organización decide modificar sus estructuras está respondiendo a su entorno, por lo que tiene más oportunidades de sobrevivir que una organización que no se tiene esa capacidad de adaptación.

El enfoque de esta teoría en el campo organizacional puede verse reflejada en el aprendizaje constante, por lo tanto, una empresa puede asegurar su existencia siempre y cuando se mantenga alerta a los cambios, analizando por ejemplo a sus competidores, buscando nuevas ideas de negocio, mejorando la calidad de sus productos, adoptando nuevas tecnologías a sus procesos productivos, e implementando nuevos canales de ventas, entre otros.

7.1.4.2.2. Teoría de los Recursos y las Capacidades. Según Navas y Guerras (1998) la teoría de los recursos y las capacidades es una teoría económica que mediante la planeación, permite identificar el máximo potencial de las organizaciones. Permite así definir aspectos internos de la organización como son las fortalezas y las debilidades, a partir de los cuales se puede hacer un análisis exhaustivo e identificar cuáles son las capacidades que la diferencian de otras organizaciones. Siguiendo con el postulado de Navas y Guerra, esta teoría parte de tres aspectos esenciales:

1. Las empresas son diferentes partiendo de los recursos y las capacidades que posea.
2. Los recursos y las capacidades definen la identidad o esencia de las empresas.
3. Tanto la cantidad de recursos como las características competitivas que posea una organización definen en cierta medida la cantidad de beneficios que obtendrá.

Debido a lo anterior, la ventaja competitiva se logra solo a través de capacidades distintivas. Es por ello que resulta importante hacer un análisis detallado de las características internas de la organización a fin de superar aquellos aspectos débiles y aprovechar las fortalezas existentes (Barney, 1997).

Desde el punto de vista de la perdurabilidad empresarial, esta teoría es relevante ya que permite generar condiciones para que una empresa se mantenga en el tiempo a través de un análisis interno, por lo tanto, si una empresa desea sobrevivir deberá en primera instancia hacer un análisis interno de las debilidades y capacidades que posee para que a partir de ello se creen estrategias corporativas que respondan al entorno, garantizando en buena parte su sostenibilidad.

7.1.5. Áreas Funcionales

Para que una empresa subsista en el tiempo se hace indispensable que cuente con áreas funcionales dentro de la misma, lo cual le permitirá enfocar mejor sus esfuerzos y lograr la consecución de los objetivos previstos. Las áreas funcionales son todos aquellos departamentos o divisiones dentro de la empresa, los cuales se encargan de desempeñar funciones específicas (González, 2020).

Cabe destacar que la extensión y la cantidad de áreas dentro de una organización dependerán en gran medida del tamaño de la misma, la actividad económica y la cantidad de recursos económicos disponibles, hecho por el cual es común evidenciar como en determinadas empresas existe la conjugación de varias áreas en una sola. A continuación, se abordan algunas de las áreas funcionales más comunes, que operan en cualquier organización.

7.1.5.1. Área Administrativa. El área administrativa es aquella que se encarga de desarrollar todas las tareas de índole administrativo, por lo tanto, centra sus esfuerzos en la administración tanto de recursos económicos como humanos, con el fin de crear todas las condiciones necesarias para que el resto de áreas o departamentos de la empresa logren el cumplimiento de los objetivos establecidos. El objetivo principal del área administrativa consiste en proporcionar eficiencia y eficacia en cada uno de los procesos que se realizan dentro de la organización. Es preciso resaltar que esta área busca siempre mantener un equilibrio respecto de los objetivos establecidos por la organización frente a los recursos existentes, los cuales son limitados, a la par que proporciona información oportuna para la toma de decisiones (Euroinnova, s.f)

Para Chiavenato (2006) la tarea de la administración consiste en la planeación, organización, dirección y control de los recursos con el fin de cumplir los objetivos organizacionales. Es por ello que requiere gran compromiso de las personas que intervienen en el área administrativa ya que permiten la dirección, cambio y transformación de los procesos organizacionales.

Por su parte, Henri Fayol (1987) definía el acto de administrar como planear, organizar, dirigir y controlar. Es así como establece que las funciones administrativas consistían básicamente

en las funciones del administrador. A continuación, se describen con mayor precisión estas funciones a partir del postulado de Fayol.

La planeación, por una parte, hace referencia a la programación de tareas, es trazar planes de acción que se realizarán en el futuro. Los planes de acción, pueden ser definidos como la hoja de ruta o plan estratégico de una organización, mediante el cual se plasma un paso a seguir para que la organización logre la consecución de los objetivos establecidos. Para Fayol el desarrollo de los planes de acción es una de las funciones más difíciles ya que requiere de la colaboración de varias áreas de la empresa, por lo tanto, demanda tiempo y compromiso por parte del personal, a la vez que considera siempre los recursos disponibles.

La organización, por otra parte, hace referencia a la estructura al interior de la empresa que permite identificar la división de funciones, ya que cada trabajador tendrá el conocimiento respecto de qué tareas desempeñará y como repercutirá esto a nivel organizativo.

Desde otra perspectiva, la dirección se enfoca en la orientación del personal, esto incluye no solo el mando sino además el respaldo en caso de presentarse algún inconveniente en la organización (Fayol, 1987). Este aspecto es importante, ya que si se hace una adecuada orientación al personal de lo que se debe realizar, difícilmente se cometerán errores; de allí la relevancia de lograr una comunicación efectiva en ambos sentidos, es decir, tanto desde un cargo superior como desde un cargo inferior a fin de ir encaminados a objetivos comunes.

Finalmente, el control consiste en corroborar que todo marche conforme a lo planeado (Fayol, 1987). Esta función emplea las mediciones, que permiten realizar el seguimiento a través de indicadores para verificar que lo establecido en la planeación posibilitará la consecución de los objetivos establecidos, y que en el caso de alguna desviación, se deberán tomar las acciones correctivas pertinentes.

De acuerdo con Fayol (1987) existe una proporcionalidad de la función administrativa pues su ejercicio no es exclusivo de un nivel jerárquico alto, hecho por el cual ésta se reparte por toda la organización, es decir que las funciones administrativas se distribuyen de manera proporcional a lo largo de la organización. Sin embargo, es pertinente aclarar que una persona que

se encuentra en un nivel jerárquico alto tendrá un mayor volumen de funciones administrativas que una persona que se encuentra en un nivel bajo u operativo .

Existen además principios fundamentales de la administración, los cuales fueron desarrollados por Fayol (1987), quien aporta 14 principios que pueden ser empleados en cualquier lugar, tiempo o circunstancia; los cuales son:

1. **División del trabajo:** especialización de las funciones al interior de la organización.
2. **Autoridad y responsabilidad:** autoridad para dar y recibir órdenes, y la responsabilidad que está relacionada con la rendición de cuentas.
3. **Disciplina:** capacidad de cumplir las leyes o normas impuestas.
4. **Señorío:** establecer con claridad una sola unidad de mando.
5. **Unidad de dirección:** establece que cada individuo debe trabajar teniendo en cuenta objetivos comunes.
6. **Prioridad de los beneficios generales:** es importante que haya claridad sobre la importancia de mantener los intereses generales por encima de los particulares.
7. **Salario:** es la retribución que debe darse a todo empleado como resultado de su trabajo, la cual debe ser justa para que el empleado se mantenga motivado.
8. **Centralización:** la concentración del poder en el nivel jerárquico más alto.
9. **Cadena escalar o jerarquía:** establece la existencia de una serie de autoridades que van desde la autoridad superior a la inferior. Cabe mencionar que por lo general la comunicación que va desde abajo hacia arriba se traduce en informes o respuestas, mientras que la comunicación que va desde arriba hacia abajo se traduce en órdenes e instrucciones.
10. **Orden:** “*un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar*”. Establece que cada recurso como persona debe estar en su lugar cuando se requiera.
11. **Equidad:** conseguir la lealtad de los trabajadores a través de la amabilidad y la justicia.
12. **Estabilidad del personal:** el hecho de tener una rotación alta en la empresa genera un impacto negativo, es poco eficaz, es por ello que se trata en la manera de lo posible de que un empleado permanezca en la organización por mucho tiempo.

13. Iniciativa: es la decisión por parte de la administración de darles libertad a los trabajadores en cuanto a la generación de soluciones, esto incluye la realización de sus propias funciones con flexibilidad.

14. Espíritu de equipo: hace referencia a la coordinación de esfuerzos, además de un ambiente de trabajo armonioso.

En síntesis, el área administrativa se convierte en un área funcional clave dentro de cualquier organización, pues se encarga crear las condiciones necesarias para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos, desarrollando funciones específicas tales como la planeación, dirección, organización y control.

7.1.5.2. Área de Producción. El área de producción u operaciones es aquella que convierte la materia prima o recursos en la producción final para que llegue a manos del consumidor final. Esta área o departamento se encuentra en las empresas productoras de bienes, industriales y de servicios. Al inicio de la era industrial, el área de producción tenía la función de gestionar la línea de producción, es decir, desde la consecución de la materia prima hasta convertirla en producto final (Cajal, 2021).

Dado que el departamento de producción es el encargado de que el producto final llegue en condiciones óptimas al consumidor final, es importante tener en cuenta diversos aspectos como, la planificación de la producción, la disminución de los costos, el cuidado de la calidad y el diseño tanto del producto como de los servicios, entre otros (Cajal, 2021).

Existen cinco diferentes tipos de procesos productivos, los cuales son (Editorial Etece, 2021):

- 1. Producción por proyectos o bajo pedido:** este proceso es aquel que se encarga de fabricar un producto exclusivo, esto quiere decir que, cada organización cuenta con un proceso productivo específico, según su actividad o fin. Por ejemplo, las empresas dedicadas a la construcción de viviendas.
- 2. Producción por lotes o discontinua:** es aquel que fabrica un lote pequeño de distintos productos, con similitudes entre sí, puesto que son producidas de forma similar, mediante tareas que solo se diferencian en algún punto de la cadena de

producción. Es por lo general el tipo de producción que se encuentra en el proceso inicial de algún producto. Por ejemplo, las industrias de tintas y pinturas.

3. **Producción artesanal:** es la encargada de fabricar diferentes productos, de piezas algo únicas, desiguales, producidas en pequeños lotes y dirigidas a un público en especial. Por ejemplo, los telares indígenas.
4. **Producción en masa:** es un proceso mecánico y automático, que usa la tecnología moderna y una gran cantidad de trabajadores para poder fabricar productos semejantes entre sí, en grandes cantidades, a bajo costo, y en el menor tiempo posible. Este tipo de producción es el usado en la mayoría de los productos de consumo cotidiano, como, por ejemplo, los enlatados.
5. **Producción continua:** esta producción fabrica generalmente insumos intermedios para abastecer a otras industrias, y es por ello que, sus productos son bastante uniformes y las etapas de transformación de insumos son similares entre sí. Por ejemplo, las industrias del acero.

Así mismo, todo proceso productivo, está compuesto a grandes rasgos, por tres etapas (Editorial Etece, 2021):

1. **Etapla analítica o de acopio:** el circuito de producción comienza en el momento en que las materias primas son recogidas y agrupadas para ser transformadas. En esta fase lo que se pretende es obtener la máxima cantidad de materia prima a un mínimo costo, teniendo en cuenta los costos adicionales de almacén y transporte. Finalmente, la materia prima es dividida en partes más pequeñas, según las necesidades puntuales del proceso de producción.
2. **Etapla de síntesis de producción:** en esta fase, la materia prima se somete a distintos procesos físicos, industriales y químicos, para obtener un producto único. La inspección de dichos procesos involucra estándares de control y calidad.
3. **Etapla de acondicionamiento o de procesamiento:** luego de haber obtenido el producto, éste es ajustado a las necesidades del cliente y preparado para ingresar al circuito comercial, ya sea definitivo (para aquellos productos elaborados que obtendrá el consumidor final) o intermedio (para servir de insumo a otros procesos productivos).

En conclusión, en el área de producción es donde ocurre todo el proceso de transformación para obtener el bien que la empresa va a vender, revisa los costos para que sean los más óptimos y planifica de tal manera que el proceso productivo se realice con satisfacción. Es importante, además, que, dentro de esta área, se mantenga una excelente comunicación y se realicen procesos de alta calidad y con riguroso cuidado, puesto que, de esta depende la calidad del bien.

7.2.5.3 Área de Mercadeo. El área de mercadeo o marketing es el área o departamento encargado de coordinar la estrategia de ventas de la empresa, es decir, se enfoca en el desarrollo de estrategias para que la empresa crezca en el mercado, genere mayores ingresos y logre satisfacer las necesidades del cliente de la mejor manera (Pursell,2021).

Algunas de las funciones desarrolladas por esta área comprenden la investigación de mercados, el diseño de estrategia y promoción de ventas, la comunicación con el cliente y la atención posventa. Cabe destacar que la existencia de esta área dentro de la empresa es de gran importancia, ya que permite contribuir de manera significativa al aumento de las ventas y de esta forma a las utilidades de la organización, a su vez que permite optimizar los recursos económicos gracias a la correcta asignación de recursos.

Las funciones del marketing dentro de cualquier organización sin importar su actividad económica o tamaño son las siguientes:

- **Satisfacer las necesidades de los clientes o consumidores:** a través de la correcta investigación de mercados para conocer la opinión de los clientes y de esta forma tratar de brindarle en lo posible un producto o servicio que logre satisfacer sus necesidades.
- **Lograr una rentabilidad para la empresa:** el conocimiento amplio de los mercados conlleva a que las empresas concentren todos sus esfuerzos en productos que probablemente van a tener éxito en el mercado; por lo tanto, los recursos tanto humanos como económicos que se invierten en el desarrollo de productos y/o servicios se van a ver reflejados en el aumento de las utilidades o en la disminución de los gastos, debido a la optimización de recursos que quizá se estaban destinando a productos poco rentables en el mercado.
- **Atraer nuevos clientes:** tener especial cuidado en esta función de mercadeo permite comprender al cliente, de tal manera que la empresa puede dar respuesta a sus necesidades

de una manera más oportuna. El cliente es una parte importante a considerar en esta área, pues es quien repercute de manera significativa en la estrategia y es quien a través de su elección genera ingresos para la empresa. Es por ello que comprender a los clientes y brindarles una atención de calidad posibilita su fidelización y que su recomendación derivada de un buen servicio recibido, atraiga nuevos clientes, que es lo que normalmente sucede cuando se emplea el canal voz a voz. De allí la importancia de que la empresa no busque lograr solo una venta sino crear una grata experiencia en el consumidor que conlleve a la lealtad de clientes actuales y a la captación de clientes potenciales.

Otro aspecto a resaltar en esta área funcional es la mezcla de marketing, 4 P's o mezcla de mercadotecnia, el cual es un concepto clásico del marketing creado en 1960 por Jerome McCarthy, con el objetivo de cumplir las necesidades de los clientes y a su vez que esto se evidencie en beneficios para la organización. Este concepto representa los elementos básicos del funcionamiento del marketing y pese a haber surgido hace tiempo, sigue siendo utilizado por las empresas que buscan crecer en el mercado en el que compiten.

El profesor McCarthy (1964), expresa que existen cuatro elementos básicos del marketing, esto son producto, precio, plaza y promoción.

El producto es el aspecto más importante del marketing mix, pues consiste en el bien o servicio que se va a comercializar y mediante el cual una empresa pretende satisfacer las necesidades de los consumidores y a la vez generar beneficios (Santader Universidades, 2022).

El precio a su vez es el valor que el consumidor debe pagar para poder obtener el producto o servicio desarrollado por la empresa. Este aspecto es de gran relevancia, pues una mala estimación del precio del producto puede conllevar a la pérdida de recursos, además de un porcentaje de ventas relativamente bajo (Santader Universidades, 2022). Una herramienta utilizada por el personal del departamento de mercadeo al momento de definir el precio adecuado, consiste en identificar productos similares con el propósito de tener una idea aproximada del precio en el mercado, no obstante este aspecto no será el único que se tendrá en cuenta, pues existen otros factores como la calidad del producto y el valor agregado que difieren de un producto a otro, los cuales podrán ocasionar diferencias relativas de un mismo producto de distintos oferentes.

Por su parte, la plaza o punto de venta hace referencia al lugar o medio de distribución del producto o servicio, que si bien puede ser a través de una tienda física también podrá ser una tienda virtual. En este sentido, es importante considerar los costos que genera el tipo de plaza seleccionada.

Finalmente, la promoción hace referencia a todos los canales de venta que emplea la empresa (Santader Universidades, 2022). Existen diversos canales de venta, desde los más tradicionales como radio, televisión, prensa hasta los más modernos como plataformas digitales tales como Facebook, Instagram, WhatsApp, Tik Tok, You Tube, entre otros. El aspecto más relevante a la hora de elegir el canal más efectivo para atraer al cliente consiste en realizar un análisis adecuado del nicho al cual está dirigido el producto, de esta forma se identificará con mayor precisión que canal elegir, pues no es lo mismo promocionar un producto dirigido a niños de 5 años como hacer una promoción direccionada a adultos mayores de 50 años.

En definitiva, se puede evidenciar como el área de mercadeo incluye valor a la organización a través de una adecuada estrategia de marketing la cual va más allá de la simple venta del producto, permitiendo así generar un mayor flujo de ingresos a la vez que genera valor agregado al consumidor. Esta área se caracteriza principalmente por enfocar sus esfuerzos en el marketing mix conformado por el producto, el precio, la plaza y la promoción.

7.2.5.4. Área Contable Financiera. El área contable financiera es la encargada de dirigir y operar las políticas, sistemas, normas y procedimientos necesarios para cumplir con la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestarias y de consecución de los objetivos y metas de la empresa (Sisternas, 2018).

Las empresas poseen diferentes tipos de costos, pues permiten evaluar los gastos y el impacto que éstos tienen en la eficiencia, las operaciones y las ganancias de la organización. Así pues, según Certus (2020), los costos se clasifican en:

1. **Costos directos:** son aquellos que se derivan de la producción de un bien o servicio. Dentro de los costos directos también se incluye el dinero invertido en la adquisición de materias primas, el pago de la nómina, entre otros. Estos gastos pueden ser rastreados con facilidad hasta determinado producto, departamento o proyecto.

2. **Costos indirectos:** son aquellos que no se pueden cuantificar y por lo tanto, no es posible asignarlos a una única dependencia.
3. **Costos fijos:** son los gastos que permanecen constantes, aunque haya o no producción.
4. **Costos variables:** son los que aumentan o disminuyen según el flujo de producción.
5. **Costos operativos:** son aquellos gastos en los que tiene que incurrir la empresa para poder cumplir con su funcionamiento, pero que no se asocian directamente a la producción. Dentro de estos costos se suele incluir la renta y las utilidades que involucran hacer funcionar una fábrica. Con estos costos es posible medir la eficiencia de la empresa.
6. **Costos de oportunidad:** estos costos son los frutos de una alternativa que se deja pasar cuando se hace un cambio de elección. Se trata de gastos que son más importantes en eventos que se excluyen entre sí. Cuando se realiza una inversión, estos costos representan la diferencia de ingresos entre una alternativa que se eligió y otra que se dejó pasar. Los costos de oportunidad no son mostrados en los estados financieros, pero son de gran ayuda para la planeación que se hace desde la administración.
7. **Costos hundidos:** son aquellos gastos históricos que ya han sido realizados y no afectarán las decisiones actuales que tome la administración. Estos son costos que la compañía debe asumir y son inevitables e irrecuperables.
8. **Costos controlables:** son gastos que pueden ser controlados desde la administración para incrementarlos o disminuirlos. Usualmente se clasifican como costos a corto plazo ya que pueden ser ajustados rápidamente.

Además, dentro del área contable financiera, también están presentes los estados financieros que tienen como finalidad constituir una representación estructurada del rendimiento, la situación financiera y los flujos de efectivo de la organización, para que puedan ser usados a la hora de tomar decisiones (Morales, 2018).

Bajo las NIIF, las normas plenas y las normas para pymes, se hace referencia a un conjunto completo de estados financieros de propósito general, los cuales son (Melara, 2019):

1. **Estado de situación financiera o balance general:** éste refleja la situación financiera de la empresa en una fecha determinada, presentando sus activos, pasivos y patrimonio.

2. **Estado de resultados:** presenta la pérdida o ganancia de la organización al final de un periodo, y por lo general es de un año comercial.
3. **Estado de cambio en el patrimonio:** permite ver los aportes de los socios, la distribución de las utilidades obtenidas, las pérdidas y las ganancias, y la aplicación de las ganancias retenidas. Cuando la empresa aplica NIIF para Pymes, pueden presentar el estado de resultados integral y el estado de cambios en el patrimonio como un solo estado, en el caso de que las diferencias en el patrimonio solo se someten a los dividendos, a las utilidades, a los cambios en políticas o a las correcciones de errores.
4. **Estado de flujo de efectivo:** es aquel que permite ver cómo fueron obtenidos y utilizados los fondos de la organización.
5. **Notas a los estados financieros:** son explicaciones extras que deben ser incluidas para que puedan ser entendidas ciertas cifras o situaciones cuantificables.

Por otra parte, de acuerdo a las NIIF, los usuarios de los estados financieros son (Melara, 2019):

- **Inversionistas:** quienes brindan recursos a la organización y utilizan la información para evaluar el riesgo y el rendimiento.
- **Empleados:** los que trabajan para la empresa y usan los estados financieros para evaluar si ésta puede o no pagar sus retribuciones.
- **Prestamistas:** son las organizaciones financieras que usan los estados para cuantificar la capacidad de pago de la empresa.
- **Clientes:** aquellos que utilizan la información para evaluar la capacidad de producción de la organización y así, asegurar la prestación de los servicios o los productos.
- **Gobiernos y sus agencias:** son los encargados de las políticas públicas y con base en los estados, determinan impuestos y otras regulaciones.
- **Público en general:** son los demás interesados en la información (Melara, 2019).

Así pues, podemos concluir que el área contable financiera es aquella que se dedica a realizar actividades para que se cumplan los objetivos financieros de la organización y, además, es en donde se generan todos los estados financieros los cuales permiten conocer la situación real de la empresa y dar a conocer la información a todos los interesados.

8. Marco conceptual

Con el fin de proporcionar la claridad conceptual para el desarrollo de este trabajo de grado, se presenta a continuación la definición de algunos conceptos que se asocian al marco teórico y que dilucidan el objeto de investigación.

- **Administración:** “actividad que consiste en orientar, dirigir y controlar las actividades de grupos de individuos u organizaciones para conseguir un objetivo común” (Chiavenato,2006, p.156).
- **Eficiencia:** “significa ejecutar las actividades correctas con los medios adecuados. Se relaciona con los medios o métodos utilizados” (Chiavenato,2006, p.156).
- **Estados financieros:** son informes que reflejan la situación financiera de la empresa o persona con el propósito de contribuir a la toma de decisiones (Gerencie, 2021).
- **Éxito empresarial:** se origina cuando las empresas logran obtener beneficios económicos, pero además de eso aprenden a sortear los retos que se les presentan manteniendo su esencia organizacional (Pérez, 2015).
- **Fracaso empresarial:** ocurre cuando una empresa carece de liquidez financiera suficiente para hacerse cargo de las obligaciones adquiridas (Shu, 2014).
- **Indicadores financieros:** son herramientas de medición con el cual se pueden realizar análisis financieros acerca de la situación del negocio, permitiendo así realizar comparaciones y tomar las respectivas decisiones acerca del curso de la entidad (Mundi,2022).
- **Insolvencia empresarial:** “es la condición de un negocio al que no le es posible pagar sus deudas cuando ellas son exigibles en el curso ordinario de las operaciones, y/o que tiene pasivos que exceden el valor total de los activos, cuando ambos son evaluados a sus valores económicos” (CTCP,2014, p .9).
- **Liquidación empresarial:** es el fin de la actividad comercial de la entidad, consiste básicamente en la repartición del patrimonio social. A través de este proceso se busca convertir en dinero todos los activos con el propósito de ser distribuidos entre los acreedores (Cámara de comercio de Cali, s.f)

- **Longevidad:** este término proviene del latín *longaevitas* significa vivir por mucho tiempo. En el campo empresarial esta palabra es empleada para referirse a aquellas empresas que logra vivir por muchos años.
- **Microempresa:** son aquellas empresas cuyos trabajadores no superan los 10 trabajadores y cuyos activos no exceden los 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes (Ley 905 de 2004)
- **Organización:** “función administrativa que sigue a la planeación. Determina y agrupa las actividades necesarias para conseguir los objetivos y las asigna a los cargos y personas respectivas” (Chiavenato,2006, p.156).
- **Perdurabilidad empresarial:** es la capacidad que tiene una organización de mantenerse en el tiempo de manera satisfactoria, a través del aprovechamiento de las oportunidades que le brinda el entorno, esto le permite cumplir con los objetivos establecidos.
- **Plan estratégico:** es un programa mediante el cual se plasma lo que se pretende lograr y la forma en la cual se va a conseguir. También se pueden definir como aquellos “planes específicos para alcanzar metas específicas” (Chiavenato,2006, p.157).
- **Planeación:** “es la primera de las funciones administrativas. Determina con anticipación los objetivos que deben alcanzarse y las actividades necesarias para alcanzarlos” (Chiavenato,2006, p.156).
- **Utilidad:** es la ganancia o beneficio que se obtiene como resultado del desarrollo de una actividad económica. Cabe destacar que la utilidad depende de la relación que se origina entre los ingresos, gastos y costos percibidos en un periodo de tiempo en específico.
- **Ventaja competitiva:** son aquellas características que definen y diferencian una organización de otra. Estas características o atributos permiten colocar a una organización en una posición superior que sus competidores (Sevilla,2016).

9. Metodología

En este apartado se presentan los pasos a seguir para lograr el objetivo de la investigación; considerando que su abordaje es cuantitativo en la medida que se realizaran encuestas a los empresarios que acepten participar en ésta, con miras a establecer los factores que impiden la perdurabilidad de las empresas de la ciudad de Cali - Valle del Cauca en el periodo 2016-2021.

Cabe resaltar que en este caso no fue posible delimitar el análisis a un solo sector económico, debido a la dificultad de lograr el contacto y la consiguiente participación de los emprendedores; cuya inclusión respondió principalmente a una muestra por conveniencia.

9.1. Tipo de investigación

El presente trabajado de investigación es exploratorio y descriptivo. De acuerdo con Méndez (1995), los estudios exploratorios son el primer nivel de conocimiento, pues le permiten al investigador familiarizarse con el tema de investigación, a fin de que posteriormente realice estudios de mayor profundidad. Se establece que dicho acercamiento permitirá definir los factores que posibilitan la perdurabilidad de las empresas a partir de la investigación documental en fuentes primarias como libros, artículos científicos y tesis de grado

Es preciso destacar, que el presente trabajo también es descriptivo, pues según Hernández y Sampieri (2010), permite “especificar propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades o procesos; en el cual se debe ser capaz de visualizar que se medirá (variables) y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos” (p. 80); y en este caso, será de utilidad para validar cuales de los factores identificados determinaron en las empresas objeto de estudio, la liquidación de las mismas, a partir de encuestas aplicadas a los emprendedores.

9.2. Diseño metodológico

En este apartado se destaca el diseño metodológico integrado por el análisis cuantitativo, a partir del cual se establece la forma de lograr cada uno de los objetivos planteados.

Tabla 3
Proceso metodológico de la investigación

OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	TÉCNICA	RESULTADO
1- Determinar desde el abordaje teórico los factores que impiden la perdurabilidad de las empresas.	Se determina desde la teoría, cuáles son los factores que impiden que la perdurabilidad de las empresas en Colombia, Latinoamérica y el mundo.	Consultas bibliográficas y revisión de tesis y artículos que se encuentran en las bases de datos	Factores que impidieron que las empresas tanto del territorio colombiano, como del continente latinoamericano y el mundo, no pudieran continuar desempeñando su actividad comercial en el mercado.
2- Evaluar los aspectos que determinaron la liquidación de las empresas objeto de estudio.	Se establecen los factores que determinaron la liquidación de las empresas objeto de estudio.	Realización de encuestas a los emprendedores (base de datos de la Cámara de Comercio de Cali) que acepten participar en la investigación.	Listado de factores que determinaron el cierre de las empresas de la ciudad de Cali durante el periodo 2016 - 2021.
3- Formular los planes de acción para las diferentes áreas funcionales de una empresa que minimicen el riesgo de liquidación.	Se elaboran los planes de acción por cada área funcional que contribuyan a minimizar el riesgo de liquidación.	Análisis descriptivo: cálculos utilizando el software SPSS. Análisis según información primaria y secundaria.	Planes de acción para mitigar riesgo de liquidación.

Fuente: elaboración propia.

9.3. Fases de la Investigación

Seguidamente se presentan las fases que permiten abordar el objeto de estudio de esta investigación.

Fase 1. Investigación bibliográfica: se realizará una exploración bibliográfica que permita contribuir a la definición de los factores que impiden la perdurabilidad de las empresas.

Fase 2. Corresponde al diseño de los instrumentos de medición, útiles para abordar cada objetivo de la investigación:

- a. Definición de los factores que impiden la perdurabilidad de las empresas.
- b. Diseño de la encuesta y de la entrevista a ser aplicada a los emprendedores participantes.
- c. Determinación de la muestra de emprendedores a los cuales se les aplicará los instrumentos de medición.

Fase 3. Implica la aplicación de los instrumentos de recolección de la información, así:

- a. Aplicación de la encuesta y de la entrevista a los emprendedores participantes.
- b. Establecimiento de los factores que determinaron la liquidación de las empresas objeto de estudio.

Fase 4. Comprende el análisis de la información recopilada:

- a. Análisis de la información suministrada en las encuestas y en las entrevistas que consistirá en un análisis descriptivo y de contenido para establecer los factores que determinaron la liquidación de las empresas objeto de estudio y a partir de dicho análisis, formular los planes de acción.

9.4. Fuentes y Técnicas de investigación

Los instrumentos que se usarán para la recolección de datos e información necesaria para lograr los objetivos de la investigación, serán fuentes secundarias y primarias, detalladas así:

- **Fuentes secundarias:** dentro de este tipo de fuentes de información se encuentran los artículos de investigación consultados en las bases de datos Scopus, Web Of Science, Science Direct, Doaj, Redalyc, tesis de grado y libros.
- **Fuentes primarias.** permitirán obtener información directa de los emprendedores, con el fin de conocer desde su percepción, los factores que determinaron la liquidación de sus empresas.
- **Encuesta:** según Hernández, Fernández, y Baptista (2014) consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Contiene una serie de preguntas que se consignan en una plataforma, que el sujeto de estudio (emprendedores) debe diligenciar para conocer su percepción.
- **Herramientas de análisis:** para analizar la información recolectada a través de las encuestas y las entrevistas, se utilizó Excel que permitió identificar la muestra del estudio a partir de la base de datos empleada. Por otra parte, facilitó la interpretación de la información a través de la tabulación y representación gráfica de los datos.

9.5. Unidad de Análisis

La unidad de análisis de esta investigación son los emprendedores caleños cuyos negocios cerraron en los años comprendidos entre el 2016 y el 2021. A continuación, se detallan las etapas realizadas para lograr la participación de la población objeto de estudio:

- a) **Base de datos:** se solicitó a la Cámara de Comercio de Cali (CCC) información respecto de las empresas que habían cancelado su matrícula mercantil durante los años 2016 al 2021.
- b) **Depuración población:** debido a que la base de datos contemplaba una población de 57.494 registros de emprendedores, fue necesario calcular una muestra para facilitar el trabajo de campo. Es por ello que inicialmente se hizo una depuración de la base de datos, puesto que ésta contenía información de emprendedores sin medio de contacto (teléfono, celular o correo electrónico), pertenecían a una ciudad diferente de Cali y no poseían fecha de matrícula o tenían por fecha de cancelación de ésta, años anteriores al 2016, haciendo más complejo ubicar al emprendedor

- c) **Determinación de la muestra:** posterior a la depuración de la población, realizada tal cual como se expresó anteriormente quedaron 41.024 registros. A partir de esa cantidad se aplicó la fórmula para obtener la muestra teniendo en cuenta que la población es finita, como resultado se obtuvo que la muestra era de 96 emprendedores. La figura 1 detalla la fórmula empleada, mientras que la Tabla 4 y 5 detallan el nivel de confianza y el proceso realizado respectivamente.

Figura 1

Fórmula población finita

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

(Fbombab, 2018, 5m40s)

Tabla 4

Nivel de confianza

Nivel de Confianza	%	Z
99,7%	0,3%	2,968
98,0%	2,0%	2,326
97,0%	3,0%	2,170
96,0%	4,0%	2,054
95,0%	5,0%	1,960
80,0%	20,0%	1,282
50,0%	50,0%	0,674

Fuente: elaboración propia a partir de Fbombab (2018).

Tabla 5*Determinación de la muestra a partir de la fórmula para población finita*

Simbolo	Significado	Dato
n	Tamaño de muestra buscado	96
N	Tamaño de la población o universo	41.024
Z	Parámetro estadístico que depende del nivel de confianza	1,960
e	Error de estimación máximo aceptado	0,10
p	Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (Éxito)	0,50
q	(1-p)= Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado	0,50

Fuente: elaboración propia a partir de Fbombab (2018)

- d) **Recolección de la información:** posterior a identificar que la muestra es de 96 emprendedores se emplea la fórmula aleatoria de Excel para escoger al azar esa cantidad de registros. Luego, se procede a llamar a las personas indicadas y aplicar la encuesta elaborada previamente; sin embargo, se identifica que debido a que se estaba trabajando con una unidad de análisis donde las empresas ya no existían, resultaba demasiado complejo contactar al emprendedor, pues los teléfonos y/o celulares suministrados en la base de datos no existían, pertenecían a otro dueño o simplemente no contestaban. También sucedió en algunas ocasiones que contestaban los emprendedores pero manifestaban que realmente no habían cerrado su negocio sino que habían pasado de persona natural a jurídica. Es preciso mencionar que el trabajo de campo en cuanto a la realización de las encuestas mediante llamada telefónica tomó alrededor de tres meses, no obstante, la efectividad de este método fue del 40%. En razón a lo anterior, surgió la idea de obtener la mayor cantidad de respuestas mediante un formulario de google, es así como se realizó el envío a los correos seleccionados previamente de la base de datos, teniendo una efectividad de 60% y demoró alrededor de dos meses. Al finalizar la aplicación de las encuestas se concluye que la participación fue de 30

emprendedores; pues no fue posible vincular a un mayor número por las dificultades reseñadas.

- e) **Respuestas obtenidas (procesamiento de los datos):** A partir de los datos obtenidos de la encuesta de google y las llamadas telefónicas se organizó la información empleando Excel, y posteriormente se realizó el análisis de la información, lo cual se detalla en el capítulo 2 de este trabajo de investigación. La tabla 6 muestra una descripción general de los emprendedores participantes.

Tabla 6

Información de los emprendedores participantes

#	Género	Duración de la empresa	Sector específico del emprendimiento
1	Masculino	Más de 15 años	Industria manufacturera
2	Masculino	De 5 a 15 años	Hotelería y Turismo
3	Masculino	De 5 a 15 años	Industria metalmecánica
4	Masculino	Más de 15 años	Construcción
5	Masculino	Más de 15 años	Salud
6	Masculino	De 5 a 15 años	Tecnología
7	Femenino	De 5 a 15 años	Comercio
8	Femenino	De 5 a 15 años	Hotelería y Turismo
9	Femenino	De 5 a 15 años	Mantenimiento
10	Femenino	Menos de 5 años	Alimentos, bebidas y tabaco
11	Masculino	De 5 a 15 años	Comercio
12	Masculino	Menos de 5 años	Comercio
13	Femenino	Menos de 5 años	Alimentos, bebidas y tabaco
14	Masculino	Más de 15 años	Eventos y mercadeo
15	Femenino	Menos de 5 años	Alimentos, bebidas y tabaco
16	Masculino	Menos de 5 años	Alimentos, bebidas y tabaco
17	Femenino	Menos de 5 años	Industria manufacturera
18	Masculino	Menos de 5 años	Industria manufacturera

19	Masculino	Menos de 5 años	Eventos y mercadeo
20	Femenino	De 5 a 15 años	Transporte
21	Femenino	Menos de 5 años	Comercio
22	Femenino	Menos de 5 años	Comercio
23	Masculino	Más de 15 años	Construcción
24	Femenino	Menos de 5 años	Industria manufacturera
25	Masculino	Menos de 5 años	Industria manufacturera
26	Femenino	Menos de 5 años	Alimentos, bebidas y tabaco
27	Femenino	De 5 a 15 años	Comercio
28	Femenino	Más de 15 años	Educación
29	Femenino	Menos de 5 años	Alimentos, bebidas y tabaco
30	Femenino	Menos de 5 años	Comercio

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta realizada (2023).

9.6. Instrumento de medición

La elaboración de la encuesta se realizó evaluando 2 aspectos puntuales:

- **Información sociodemográfica:** se indagó respecto de la información de los emprendedores, tales como género, edad, tiempo en la empresa y nivel académico.
- **Características de la empresa:** se indagó respecto de la información propia de los negocios, tales como número de empleados, ventas mensuales, tipo de emprendimiento o negocio, actividad económica, origen de los fondos iniciales y factores que más influyeron en el cierre de las empresas. Es preciso mencionar que este apartado era de gran relevancia, pues se encontraba la pregunta 10 donde se indagaba a los emprendedores acerca de los factores que incidieron en el cierre de las empresas. De acuerdo a las respuestas obtenidas se agruparon en 6 factores: entorno, financiero, organizacional, mercadeo, recursos humanos y operativo.

Por otra parte, en cuanto al tipo de preguntas, se emplearon tanto abiertas como cerradas, siendo éstas últimas la mayoría. A continuación, se adjunta el formato de encuesta empleado.

I. Información Sociodemográfica

1. Género

- ☐ Femenino
- ☐ Masculino

2. Edad

- ☐ Menos de 30 años
- ☐ De 30 a 50 años
- ☐ Más de 50 años

3. Tiempo en la empresa

- ☐ Menos de 5 años
- ☐ De 5 a 15 años
- ☐ Más de 15 años

4. Nivel académico

- ☐ Educación primaria
- ☐ Bachiller
- ☐ Técnico
- ☐ Tecnólogo
- ☐ Profesional
- ☐ Postgrado

II. Características de la empresa

5. Número de empleados

- ☐ Menos de 10
- ☐ Entre 11 y 50
- ☐ Entre 51 y 200
- ☐ Más de 200

6. Ventas mensuales de la empresa (expresado en millones de pesos COP)

- ☐ De 0 a 49
- ☐ De 50 a 149
- ☐ De 150 a 499

☐ De 500 a 999

☐ Más de 1.000

7. Tipo de emprendimiento o negocio

☐ Bienes

☐ Servicios

☐ Bienes y servicios

8. Indique la actividad económica a la que se dedicaba su empresa

9. ¿Cuál fue el origen de los fondos iniciales del emprendimiento?

☐ Fondos propios

☐ Amigos y/o familiares

☐ Préstamo bancario

☐ Inversionistas o fondos de inversión

☐ Concursos y/o convocatorias

☐ Otro: _____

10. ¿Cuáles son los factores que más influyeron en el cierre de su empresa?

10. Resultados

10.1. Factores que Impiden la Perdurabilidad de las Empresas

Para abordar este objetivo se hizo necesario, por una parte, establecer los factores que impiden la perdurabilidad de las empresas, encontrándose que muchas investigaciones a nivel mundial, latinoamericano y nacional dan cuenta de que uno de los principales aspectos a considerar es la pandemia del covid 19 a partir del 2020. Por otra parte, fue relevante indagar acerca de los retos que impone para las empresas su sostenibilidad en un mercado hipercompetitivo e hipercambiante.

Al analizar los factores que aceleraron la liquidación de las empresas de los emprendedores participantes, se encuentra que el mayor impacto lo registran los factores asociados al mercadeo y a los recursos humanos; considerando además la influencia del carácter del emprendedor y de la dinámica del sector en el cual compite su negocio.

Al respecto, *Carrion, Baena y Ramírez* (2021), al analizar el fracaso de los emprendedores de la ciudad de Medellín durante el periodo 2019-2020, encuentran que la mayoría no contaban con el conocimiento suficiente del mercado, tenían muy poca formación académica y poca experiencia laboral que permitieran tomar buenas decisiones para lograr la sostenibilidad de la empresa. El segundo factor fue la falta de dinero, pues la mayoría de los emprendedores iniciaron su negocio por la necesidad de tener una independencia económica sin tener en cuenta otros aspectos determinantes del éxito empresarial. Otro de los factores es el poco apoyo de las entidades gubernamentales, pues éstas no difunden los beneficios que ofrecen. Por último, la falta de un estudio de mercado que permitiera conocer el potencial de los productos o servicios a ofertar.

Otra de las investigaciones es la realizada por *Ariza, Méndez y Sandoval* (2020), quienes analizaron los factores que afectan la sostenibilidad de las empresas del sector turístico en Bucaramanga y su área metropolitana, evidenciando que uno de los que más las afectan es la poca demanda del producto o servicio en el mercado debido a la falta de poder adquisitivo de la población colombiana y a la alta tributación que recae principalmente en la clase media. Así mismo, referenciaron la poca experiencia con la que cuenta el personal que trabaja en estas empresas y que impide un funcionamiento óptimo de las diferentes áreas y una resolución

adecuada de los problemas; pues contar con personal capacitado es tan importante como el capital de trabajo. Otro de los factores son los altos precios asignados a los productos o servicios, por la falta de eficiencia en el manejo de los costos, que conlleva a una disminución de la demanda que se transfiere a productos de primera necesidad; y la falta de planificación y de estrategias de mercadeo que permitan optimizar los recursos y fidelizar a clientes actuales y a atraer a los potenciales.

Otro estudio es el planteado por *García* (2016), quien identificó algunas de las causas que impiden la sostenibilidad de las microempresas en el sector de comercio en Armenia, Quindío; como son la puesta en marcha de un ideal de negocio que surgió más por intereses económicos que por la viabilidad del mismo. Otra es la falta de un estudio de mercado que posibilite considerar la influencia de aspectos como la competencia, la ubicación, el tipo de clientes, el capital requerido y los costos en el éxito del negocio. Igualmente, la falta de protocolos en relación a la delegación de funciones, pues la mayoría de las organizaciones objeto de estudio son empresas familiares que confundieron los lazos con el talento, generándose conflictos en la asignación de tareas, y cuyos dueños se recargaron de responsabilidades con la incapacidad correspondiente para reaccionar a las exigencias del entorno; agravado por su falta de conocimiento.

Por otra parte, *Lujan* (2015), también analiza los factores que afectan la perdurabilidad de las empresas en Leticia – Amazonas – Colombia en el período 2000 – 2011. Respecto del factor entorno, el autor ha detectado que influyeron cuatro aspectos muy importantes tales como la ausencia de sistemas de información, que les permitiera acceder oportunamente a datos relevantes como precios, proveedores, nuevas ofertas de mercado y preferencias de los clientes, y tampoco era posible hacer publicidad a su negocio por los pocos medios de comunicación existentes en la ciudad. Así mismo, los emprendedores no aprovecharon las oportunidades del mercado por errores en la planeación y el estudio de la competencia; resultando en la ausencia de planes alternativos o de contingencia que permitieran a la empresa reaccionar a las exigencias del mercado; y por último, el poco apoyo por parte de entidades de la región, dado que los empresarios hicieron varias solicitudes para recibir capacitaciones a entidades públicas o universidades de la ciudad, pero no recibieron ninguna respuesta favorable.

Dentro del factor financiero el autor planteó tres aspectos influyentes. En primer lugar, el poco presupuesto que llevó a la insolvencia de la empresa por su errónea planeación y el nulo

registro contable de las operaciones con base en los ingresos y los gastos. En segundo lugar, las fallas en los créditos y cobranzas de la empresa, debido a que no se realizó un estudio previo de los clientes a quienes se les otorgó el beneficio del crédito y el tiempo estipulado de pago. Finalmente, la mala gestión financiera que resultó en alto endeudamiento y poca liquidez debido a la adquisición excesiva de mercancías, deudas con altas tasas de interés y para pagar en un corto plazo; sin la posibilidad de refinanciación.

En relación al factor organizacional, Lujan (2015) detectó que las faltas en el control de gestión, como el uso de materia primas, inversión justa y gastos previamente planificados generaron el desequilibrio económico de las organizaciones; y, por otro lado, la excesiva centralización en la toma de decisiones por falta de confianza en los subordinados.

Respecto del factor mercadeo se evidenciaron algunos aspectos como la mala ubicación del punto físico, ya que no se realizó un estudio previo que permitiera identificar el flujo de clientes y las necesidades de los residentes cercanos para determinar si era viable o no el negocio en el sector; la falta de canales para comercializar el producto, ya que no se hizo ningún tipo de inversión en publicidad y, por ende, no se lograron las ventas propuestas; y finalmente, la mala gestión del riesgo que aceleró el cierre de las organizaciones, al no tener conocimiento sobre los peligros del mercado a los que se podían enfrentar, aumentando las posibilidades de pérdida y liquidación.

Por otra parte, dentro del factor recursos humanos, el autor encontró que influyeron aspectos como, errores a la hora de la selección del personal, puesto que la mayoría de los empleados contratados fueron contratados por recomendaciones o vínculos familiares y no por su experiencia o conocimiento, lo que generaba problemas en el ambiente laboral o mala atención hacia los clientes; poco control interno a los procesos y el personal, ocasionando robos por parte de los empleados; incumplimiento de las obligaciones laborales por parte de los emprendedores, llevándolos al cierre por no poder cumplir económicamente con los pagos legales a sus trabajadores; pobre servicio al cliente, disminuyendo las ganancias por el retiro de los clientes insatisfechos; y finalmente, problemas con los socios, debido a que no se tuvieron en cuenta los intereses y objetivos comunes, lo que generó problemas personales y legales.

En el último factor denominado operativo, Lujan (2015) logró identificar dos causas que fueron, altos desperdicios por errores de calidad, exceso de producción y tiempo que afectaron los

ingresos de las empresas; y la mala administración del inventario, pues él no contar con información real y exacta de las materias primas y de los productos terminados ocasionó escasez y/o sobreproducción con los sobre costos correspondientes.

Adicionalmente, se encuentran *Quintero y Sánchez (2015)*, quienes analizan las causas del fracaso de los emprendedores colombianos, entre las cuales están las relacionadas con el aspecto financiero que incluyen los bajos ingresos que generaban las empresas haciendo imposible su subsistencia; gastos elevados; dificultades para financiar el negocio mediante préstamos; errores en el manejo del dinero; y la mala gestión de la cartera. En relación a las causas detectadas en el aspecto organizacional se identificaron la falta de medición de la rentabilidad y la eficiencia; la falta de planeación; la inadecuada estructuración organizacional; el mal manejo de la información valiosa; los problemas entre los socios por diferencias ideológicas y la falta de compromiso de los mismos y el exceso de confianza con los empleados.

Respecto a las causas relacionadas con mercadeo se encuentran principalmente la poca publicidad; la errónea definición del mercado objetivo, los precios y el diseño del producto; dificultades en la localización de los puntos de venta por la ausencia de un estudio de mercado; y la falta de estrategias para mantener los clientes fidelizados. Las causas relacionadas con los recursos humanos son la poca rigurosidad a la hora de elegir el personal y la falta de capacitación; la poca seguridad que facilitó la ocurrencia de robos dentro de la empresa; la baja remuneración de los empleados que generó descontento; y la alta rotación que afectó la ejecución de los procesos y el funcionamiento general de la empresa.

Finalmente, algunas de las causas asociadas al entorno fueron problemas con los proveedores; competidores muy fuertes; políticas económicas y leyes desfavorables; cambios en los gustos de los clientes que disminuyeron las ventas; poca satisfacción de los grupos de interés y aumento de la delincuencia donde estaba ubicada la empresa. En cuanto al factor operativo, las causas principales fueron la mala calidad de las materias primas; y los problemas relacionados con la documentación legal para poder funcionar y con la capacidad del lugar de operación.

Por otra parte, *Cuevas (2013)* identifica las principales amenazas de las MiPymes colombianas que han afectado su perdurabilidad a través del tiempo; entre las cuales se encuentran el manejo gerencial, puesto que, los gerentes propietarios nombraban en los cargos a sus familiares sin tener en cuenta sus competencias para ejercerlos; la ineficiente gestión de las relaciones con

los clientes; la ausencia de una planeación estratégica, que les permitiera responder a las empresas a lo importante y no a lo urgente; la falta de un control de calidad adecuado que evitara la salida al mercado de productos defectuosos, que generó desperdicios y devoluciones. Así mismo, se hallaron falencias en lo relacionado con el análisis del mercado que permitiera analizar a clientes, proveedores y competidores; y con la gestión financiera que posibilitara la identificación de las fuentes de recursos, inversión en infraestructura e investigación y el acceso a créditos.

La anterior referencia resume los factores identificados en estudios empíricos y trabajos de investigación en el ámbito nacional, que corresponde a la delimitación geográfica de esta tesis y que a continuación se presentan clasificados en 6 grupos a saber: factores del entorno, financieros, organizacionales, de mercadeo, de recursos humanos y operativos.

Tabla 7

Resumen de los factores que impiden la perdurabilidad de las empresas desde el abordaje teórico

Autores	Factores del entorno	Factores financieros	Factores organizacionales	Factores de mercadeo	Factores de recursos humanos	Factores operativos
Carrión, Baena y Ramírez (2021).	Poco apoyo de las entidades gubernamentales.	Poco musculo financiero.		Falta de un estudio de mercado.	Poca formación académica y experiencia laboral del personal.	
Ariza, Méndez y Sandoval (2020).	Poca demanda del producto o servicio	Altos precios del producto o servicio		Falta de planificación y marketing	Poca experiencia del personal	
García (2016).	Idea de negocio irreal.		Falta de protocolos en la delegación de funciones.	Falta de un estudio de mercado.	Poco conocimiento de los empleados.	
Lujan (2015).	Ausencia de sistemas de información,	Poco presupuesto,	Faltas en el control de gestión y excesiva	Mala ubicación del punto físico, pocos	Errores a la hora de la selección del	Altos desperdicios y

	desperdicio de oportunidades del mercado, ausencia de planes alternativos o de contingencia y poco apoyo por parte de entidades de la región.	fallas en créditos y cobranzas, y mala gestión financiera.	centralización en la toma de decisiones.	canales de comercialización y mala gestión del riesgo.	personal, poco control interno a los procesos y el personal, incumplimiento de las obligaciones labores por parte de los emprendedores, pobre servicio al cliente y problemas con los socios.	mala administración del inventario.
Quintero y Sánchez (2015).	Problemas con los proveedores, competidores muy fuertes, desfavorables políticas económicas,	Bajos ingresos, gastos muy elevados, problemas de financiación y	Nula medición de la rentabilidad y la eficiencia, falta de planeación, estructura organizacional errónea	Poca publicidad, errores en la definición del mercado meta y los precios, mala	Poca rigurosidad para escoger el personal, poca seguridad, mala remuneración para	Baja calidad de la materia prima, problemas de documentación

	la poca satisfacción para los grupos de interés y aumento de delincuencia común en las zonas.	manejo del dinero, y errores en la gestión de cartera.	y mal manejo de información.	ubicación del punto físico y pocas estrategias en la fidelización de clientes.	los empleados y alta rotación del personal.	legal y poca capacidad de operación.
Cuevas (2013).		Errores con la planeación financiera y de los recursos.	Ausencia de un plan de acción.	Ineficiencias en la gestión de la relación con los clientes y errores en el estudio de mercado.	Mal manejo por parte de la gerencia para escoger a sus empleados.	Falta de control de calidad en los productos.

Fuente: elaboración propia a partir de Carrión, Baena y Ramírez (2021); Ariza, Méndez y Sandoval (2020); García (2016); Lujan (2015); Quintero y Sánchez (2015); Cuevas (2013).

A partir de las investigaciones referenciadas se puede observar que, aunque han sido realizadas por distintos autores, en distintas ciudades y bajo diferentes situaciones y condiciones, coinciden en que las principales causas de liquidación de las empresas en el factor entorno fueron el poco apoyo por parte de las entidades gubernamentales, el desperdicio de oportunidades del mercado, competidores muy fuertes y la delincuencia común. En el factor financiero aparecen la poca liquidez, la mala gestión financiera, los errores al gestionar la cartera de créditos y los bajos ingresos en relación a los altos gastos. En el factor operacional, se detectaron la poca delegación de funciones, la falta de planeación y el mal manejo de la información. En el factor mercadeo, se encontraron la falta de un estudio de mercadeo, la mala ubicación del punto físico, los pocos canales de comercialización y publicidad, y la poca fidelización de clientes. Dentro del factor recursos humanos, los distintos autores coincidieron en, la poca experiencia y formación académica del personal, errores a la hora de seleccionar al personal y la mala remuneración en comparación con empresas que se dedicaban a la misma actividad. Por último, en el factor operativo evidenciaron los altos desperdicios, la ausencia de protocolos para identificar la baja calidad en la materia prima y los productos terminados, y la poca capacidad de operación.

10.1.1. Retos de la perdurabilidad de las empresas

Tabla 8

Retos de la perdurabilidad de las empresas.

Mundo	
Metodología	Hallazgos
Folgueira (2018). El reto de la sostenibilidad en el sector textil-moda.	
El autor de la tesis empleó una metodología mixta, utilizando fuentes secundarias de información, entrevistas realizadas a expertos en el mundo de la moda, y finalmente encuestas a los consumidores.	Para lograr la sostenibilidad de la industria de la moda de las empresas en España y Galicia, es necesario dar prioridad al medio ambiente, a los trabajadores y a las comunidades, logrando el desarrollo de producciones dignas sin descuidar la cadena de proveedores.
Gil y Barcellos (2011). Los desafíos para la sostenibilidad empresarial en el siglo XXI.	
Los autores del artículo emplean una metodología cualitativa, basándose exclusivamente en fuentes de información como libros, artículos y revistas.	Para alcanzar la sostenibilidad, las empresas enfrentan retos tales como: evitar la contaminación, reducir los desperdicios, reestructurar la competencia mediante tecnologías limpias y sostenibles, contar con una visión sostenible en el tiempo, administrar adecuadamente los productos, y decidir la forma correcta de usar las acciones que ofrece el mercado. Todo esto, tomado en conjunto como aspectos cruciales para generar valor a los accionistas de la entidad.
Al- Amin, A.,Filho.,Walter y Kabir, M (2015). The challenges of sustainability in business: how governments may ensure sustainability for offshore firms.	
El enfoque de la investigación fue de tipo cualitativo y cuantitativo. Los autores emplearon entrevistas cara a cara para recopilar datos de 70 empresas de Malasia. Por otra parte, se hizo uso de la técnica de regresión y simulaciones de Monte Carlo.	Los autores determinaron que la asistencia gubernamental es una necesidad para garantizar la sostenibilidad de las empresas a largo plazo, puesto que proporciona apoyo financiero y permite así aligerar las cargas del presupuesto. Por otra parte, evidenciaron que las prácticas medioambientales tienen efectos

	positivos tanto en la reputación como en los ingresos de la empresa.
Latinoamérica	
Metodología	Hallazgos
Pérez, Uzcátegui y Brito (2018). El reto de las empresas familiares para el siglo XXI: prácticas empresariales enfocadas al desarrollo sostenible.	
Los autores del artículo aplicaron el método descriptivo, detallando la información aplicada a las empresas familiares de Ecuador.	Para que las empresas familiares de Ecuador puedan ser sostenibles en el tiempo, se enfrentan a retos como la innovación y la evolución en los servicios, las técnicas de producción, los nuevos productos, las líneas de negociación y la interacción con el medio externo.
Colombia	
Metodología	Hallazgos
Cruz y Beltrán (2016). La estrategia en la perdurabilidad empresarial. Un estudio de la segunda aerolínea más antigua del mundo: Avianca.	
Los autores de la presente tesis aplicaron el método cualitativo basada en fuentes de información, y adicionalmente se obtuvieron datos de la empresa Avianca.	Algunas estrategias importantes para que las empresas puedan ser perdurables son: la fusión entre socios, abrir nuevas rutas de mercado, lograr diferenciar la empresa con un valor agregado, tener en cuenta el componente legal, hacerle frente al monopolio e invertir constantemente en renovar los servicios.
Castro, Hoya, Manzan . (2022). Estrategias responsables y sustentables para las empresas familiares frente a la crisis.	

La investigación realizada por los docentes de la UNAD (Universidad Nacional Abierta y a Distancia) tuvo un enfoque cualitativo de tipo teoría fundamentada, con el fin de construir conceptualizaciones a partir de las comparaciones permanentes. La información es secundaria, pues se obtiene a partir de datos o documentos recopilados. La investigación fue realizada en cuatro fases: 1) Recolección de datos: por medio de bases científicas. 2) Organización de datos: a través del software analizador de datos Atlas Ti. 3) Análisis de datos: Atlas Ti. 4) Construcción de la teoría: se realizó tomando como fundamento las siete dimensiones de la Norma ISO 26000.	Para que las empresas familiares puedan hacer frente ante la crisis, resulta imperante que fortalezcan su modelo de negocio, específicamente en cuanto a la generación de prácticas internas sustentables, la toma de decisiones de menor riesgo, la implementación de políticas de cero despidos, la innovación, la transformación digital, las alianzas estratégicas, la gestión de alivios empresariales, la adecuada planeación y la cultura organizacional basada en la ética, la equidad y la no discriminación.
López, L., Parra, M. y Rubio, G. (2019). Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué (Colombia).	
La investigación fue realizada por tres docentes de la Universidad del Tolima, en la cual se empleó el método de investigación cualitativo, apoyado en entrevistas a emprendedores de la región de Florencia (Caquetá) e Ibagué (Tolima).	De acuerdo con las entrevistas realizadas a los emprendedores y la confrontación de las teorías expuestas en el artículo, los investigadores llegaron a la conclusión de que las empresas que perduran a través del tiempo, son aquellas en las que los emprendedores disponen de habilidades gerenciales humanas y que además logran adaptarse a las necesidades del mercado cambiante. Resaltan además que existen cinco habilidades gerenciales que poseen dichos emprendedores: el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, la solución de conflictos y la toma de decisiones. Finalmente, los autores hacen la aclaración de que si bien las habilidades gerenciales han sido establecidas como aspectos que influyen en la perdurabilidad empresarial, no son determinantes del éxito debido a la incertidumbre y a las situaciones del mercado que no se pueden controlar.
Colmenares y Lora (2019). Retos y desafíos en las Pymes colombianas en el marco de la gestión.	

El trabajo de grado se desarrolló mediante la metodología de metaanálisis con el uso de información tanto cuantitativa como cualitativa; primaria y secundaria.	De acuerdo con los autores, la permanencia y perdurabilidad de las pequeñas y medianas empresas en Colombia no es una tarea fácil; sin embargo, se ha evidenciado a través del estudio realizado como la gestión estratégica contribuye a dicho fin, puesto que sirve como hoja de ruta en la organización, permitiendo de esta forma definir aspectos como la competencia, el mercado objetivo, los recursos disponibles, los canales de acceso y la manera en que se generará valor agregado. Los autores resaltan además que la esencia de la gestión estratégica se fundamenta en la administración tanto de la tierra, el capital, el recurso humano, y la forma en que se emplea el conocimiento que se tiene para lograr engranar de forma inteligente los factores mencionados anteriormente.
--	--

Fuente: elaboración propia a partir de Folgueira (2018); Gil y Barcellos (2011); Al- Amin,Filho.;Walter y Kabir, M (2015); Pérez, et al. (2018); Cruz y Beltrán (2016);Castro et al. (2022); López et al. (2019) y Colmenares y Lora (2019)

10.2. Evaluación de los aspectos que determinaron la liquidación de las empresas objeto de estudio.

En este apartado se presenta en primera instancia, la información sociodemográfica de los emprendedores participantes, es decir, su género, su edad, su antigüedad en la empresa y su nivel académico. En segundo lugar, se muestra la información general de las empresas en relación al tipo de emprendimiento, el sector en el que se competía, el origen de los fondos para su creación, el número de empleados que las conformaron y sus ventas mensuales. Finalmente, se presenta el análisis de los factores que determinaron la liquidación de las empresas clasificados en factores del entorno, organizacionales, financieros, de mercadeo, de recursos humanos y operativos. Es preciso destacar que aunque el factor operativo se tuvo en cuenta dentro de las opciones de respuesta de la encuesta; ningún emprendedor se refirió a un factor de este tipo como determinante de la liquidación de su organización.

10.2.1. Información Sociodemográfica de los Emprendedores

Clasificación según su género. Los datos presentados en la tabla 9 y la figura 2, evidencian que de los 30 emprendedores encuestados 16 eran mujeres y 14 hombres, lo cual en términos porcentuales corresponde a 53% y 47% respectivamente.

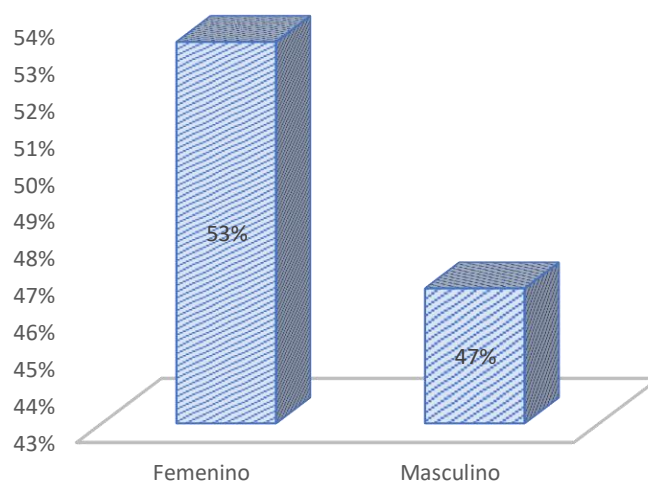
Tabla 9

Género de los emprendedores

Género	Cantidad	%
Femenino	16	53
Masculino	14	47
Total	30	100

Fuente: elaboración propia (2023).

Figura 2
Género de los emprendedores



Fuente: elaboración propia (2023).

Clasificación por edades. Respecto a la edad de los emprendedores se identificó que el 13,3% son menores de 30 años, mientras que el 43,3% son mayores de 30 años y menores de 50 años; y otro 43,3% supera los 50 años; es decir que la mayoría de ellos son mayores de 30 años (Tabla 10, Figura 3).

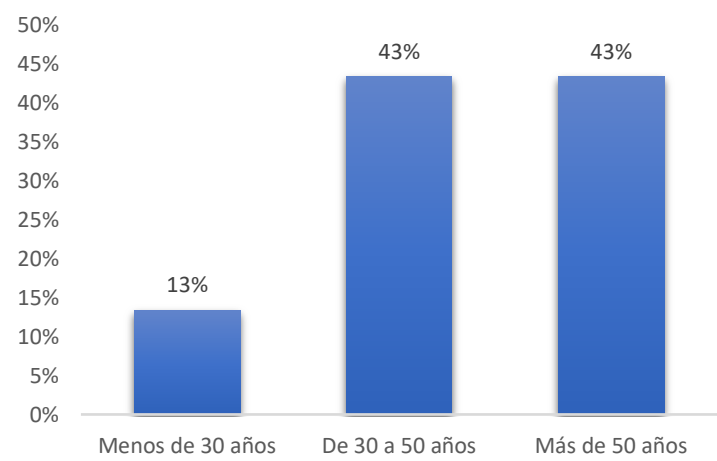
Tabla 10
Edad de los emprendedores

Edad	Cantidad	%
Menos de 30 años	4	13
De 30 a 50 años	13	43
Más de 50 años	13	43
Total	30	100

Fuente: elaboración propia (2023).

Figura 3

Edad de los emprendedores



Fuente: elaboración propia (2023).

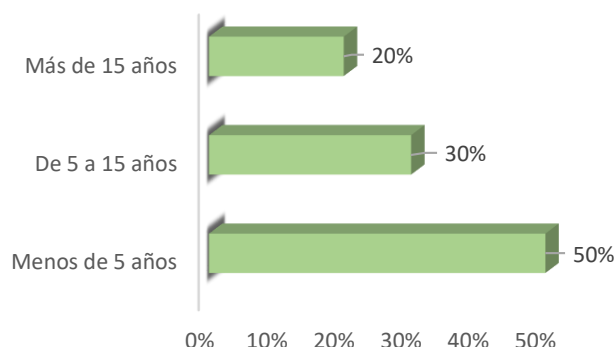
Clasificación según antigüedad en la empresa. Este criterio corresponde a indagar acerca del tiempo que los emprendedores estuvieron laborando en sus organizaciones. Se analizó que de los 30 encuestados, 15 de ellos tenían menos de 5 años laborando en la empresa, 9 habían laborado entre 5 y 15 años y 6 habían dedicado más de 15 años de su vida a la empresa. Se puede concluir que cerca del 50% de los encuestados estuvieron vinculados en su empresa menos de 5 años (Tabla 11, Figura 4).

Tabla 11
Antigüedad en la empresa

Tiempo en la empresa	Cantidad	%
Menos de 5 años	15	50
De 5 a 15 años	9	30
Más de 15 años	6	20
Total	30	100

Fuente: elaboración propia (2023).

Figura 4
Antigüedad en la empresa



Fuente: elaboración propia (2023).

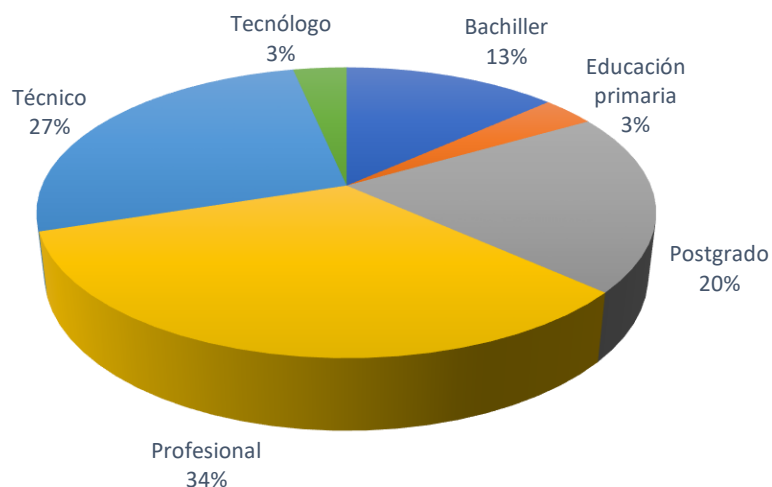
Clasificación según nivel académico. Es importante determinar el nivel de formación máximo alcanzado por los emprendedores participantes de la investigación, según se muestra en la Tabla 12. De acuerdo con la encuesta realizada, se identifica que el nivel académico del 33% de los emprendedores es profesional; el 27% de ellos son técnicos y el 20% tiene título de postgrado.

Tabla 12
Nivel académico de los emprendedores

Nivel académico	Cantidad	%
Bachillerato	4	13
Educación primaria	1	3
Postgrado	6	20
Profesional	10	33
Técnico	8	27
Tecnólogo	1	3
Total	30	100

Fuente: elaboración propia (2023).

Figura 5
Nivel académico de los emprendedores



Fuente: elaboración propia (2023).

10.2.2. Información General de las Empresas

En este ítem se abordan las características de las empresas creadas por los emprendedores.

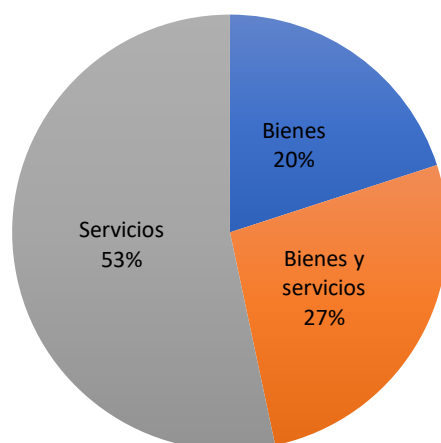
Clasificación Según Tipo de Emprendimiento. Al analizar a las empresas participantes, se encuentra que 16 (53%) de las 30 se dedicaban a prestar servicios, 8 (27%) prestaban servicios y se también se dedicaban a las ventas de bienes; y 6 (20%) solo vendían bienes (Tabla 13, Figura 6).

Tabla 13
Tipo de emprendimiento

Tipo de emprendimiento o negocio	Cantidad	%
Bienes	6	20
Bienes y servicios	8	27
Servicios	16	53
Total	30	100

Fuente: elaboración propia (2023).

Figura 6
Tipo de emprendimiento



Fuente: elaboración propia (2023).

Clasificación Según Sector Económico. De acuerdo a la información obtenida de los emprendedores respecto de la actividad económica a la cual se dedicaban, se pudo establecer el sector económico en el cual competía la empresa (Tabla 16). Se evidencia que los sectores económicos en los que más se crearon empresas fueron comercio en el que se encontraba el 23% de ellas; seguido de alimentos, bebidas y tabacos con el 20% y la industria manufacturera con el 17%. Con un menor porcentaje, el 7% de ellas atendían los sectores construcción; hotelería y turismo; y eventos y mercadeo (Tabla 14, Figura 7).

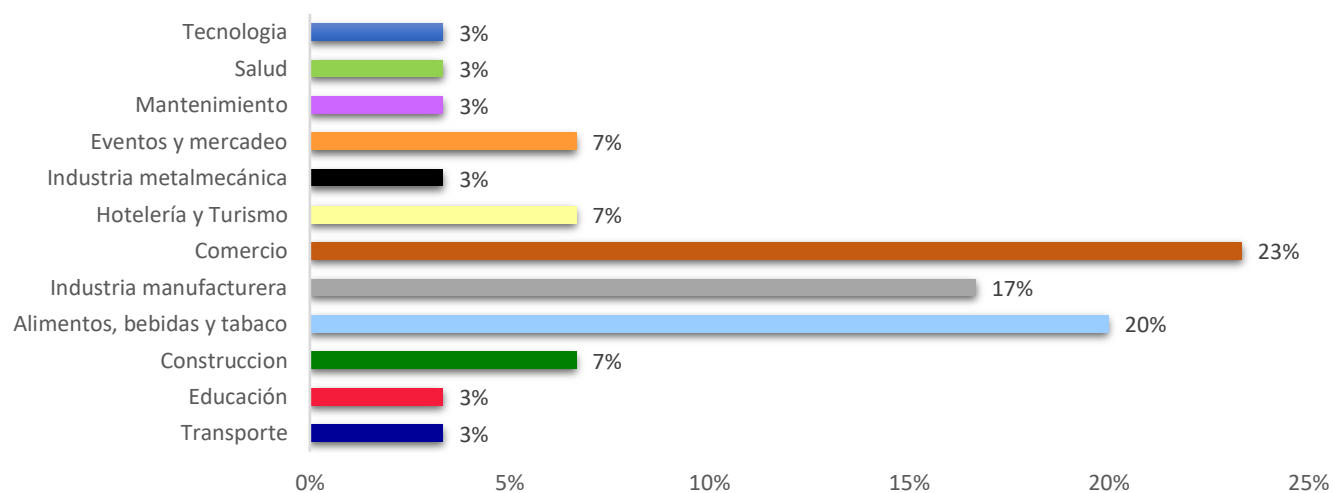
Tabla 14
Sector económico de los emprendimientos

Sector específico del emprendimiento	Cantidad	%
Transporte	1	3
Educación	1	3
Construcción	2	7
Alimentos, bebidas y tabaco	6	20
Industria manufacturera	5	17

Comercio	7	23
Hotelería y turismo	2	7
Industria metalmecánica	1	3
Eventos y mercadeo	2	7
Mantenimiento	1	3
Salud	1	3
Tecnología	1	3
Total	30	100%

Fuente: elaboración propia (2023).

Figura 7
Sector económico de los emprendimientos



Fuente: elaboración propia (2023).

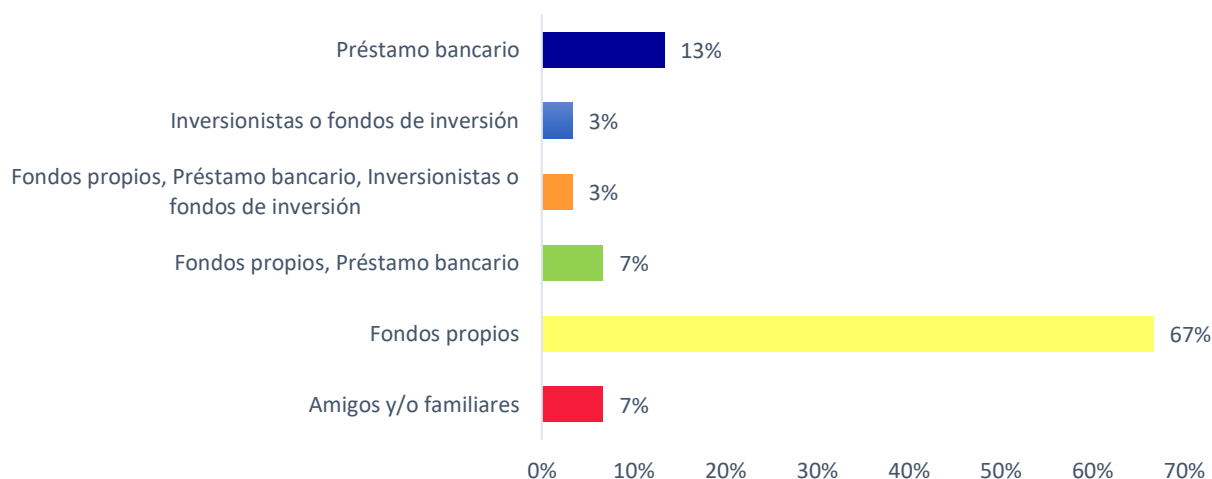
Clasificación Según el Origen de los Fondos Iniciales del Emprendimiento. Teniendo en cuenta la información suministrada por los emprendedores se identificó que los fondos iniciales del emprendimiento provenían principalmente de fondos propios (67%). Por otra parte, el 13% de ellos acudieron a préstamos bancarios; y el 7% a otras alternativas como inversionistas o fondos de inversión (Tabla 15, Figura 8).

Tabla 15
Fondos iniciales del emprendimiento

Fondos iniciales del emprendimiento	Cantidad	%
Amigos y/o familiares	2	7
Fondos propios	20	67
Fondos propios, Préstamo bancario	2	7
Fondos propios, Préstamo bancario, Inversionistas o fondos de inversión	1	3
Inversionistas o fondos de inversión	1	3
Préstamo bancario	4	13
Total	30	100

Fuente: elaboración propia (2023).

Figura 8
Fondos iniciales del emprendimiento



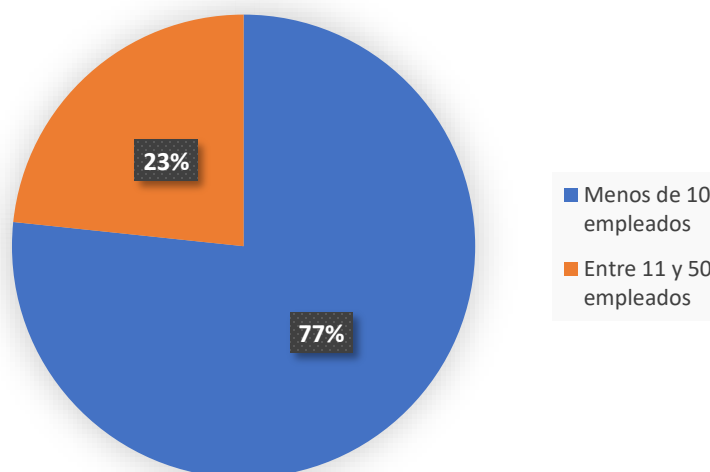
Fuente: elaboración propia (2023).

Clasificación Según Número de Empleados. Cabe destacar que, aunque en el desarrollo de la encuesta se preguntaba respecto de la cantidad de empleados que poseía la empresa antes del cierre, y que pese a que en las posibilidades de respuesta se contemplaban opciones tales como: menos de 10, entre 11 y 50, entre 51 y 200 y más de 200 empleados; en las respuestas obtenidas se identificó que el 77% de las empresas tenía menos de 10 empleados y el 23% entre 11 y 50 personas (Tabla 16).

Tabla 16
Número de empleados de los emprendimientos

Número de empleados	Cantidad	%
Menos de 10	23	77
Entre 11 y 50	7	23
Total	30	100

Fuente: elaboración propia (2023).

Figura 9*Número de empleados de los emprendimientos*

Fuente: elaboración propia (2023).

Clasificación Según Ventas Mensuales del Emprendimiento. Un aspecto relevante para comprender la estructura de la empresa, es conocer la cantidad de ingresos que percibían los negocios durante su funcionamiento (Tabla 17). Se puede concluir entonces que según el decreto 957 de 2019 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo a partir del cual se establecen los criterios de clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, de acuerdo con los ingresos percibidos en un año por actividades ordinarias y el sector en el que se encuentren, los emprendimientos que se analizan corresponden a microempresas (ingresos iguales o inferiores a \$895.488.000 para el sector manufacturero; ingresos iguales o inferiores a \$1.253.676.000 para el sector servicios e ingresos iguales o inferiores a \$1.701.401 para el sector comercio).

Tabla 17*Ventas mensuales del emprendimiento (expresado en millones de pesos COP)*

Ventas mensuales de la empresa (expresado en millones de pesos COP)	Cantidad	%
De 0 a 49	23	77

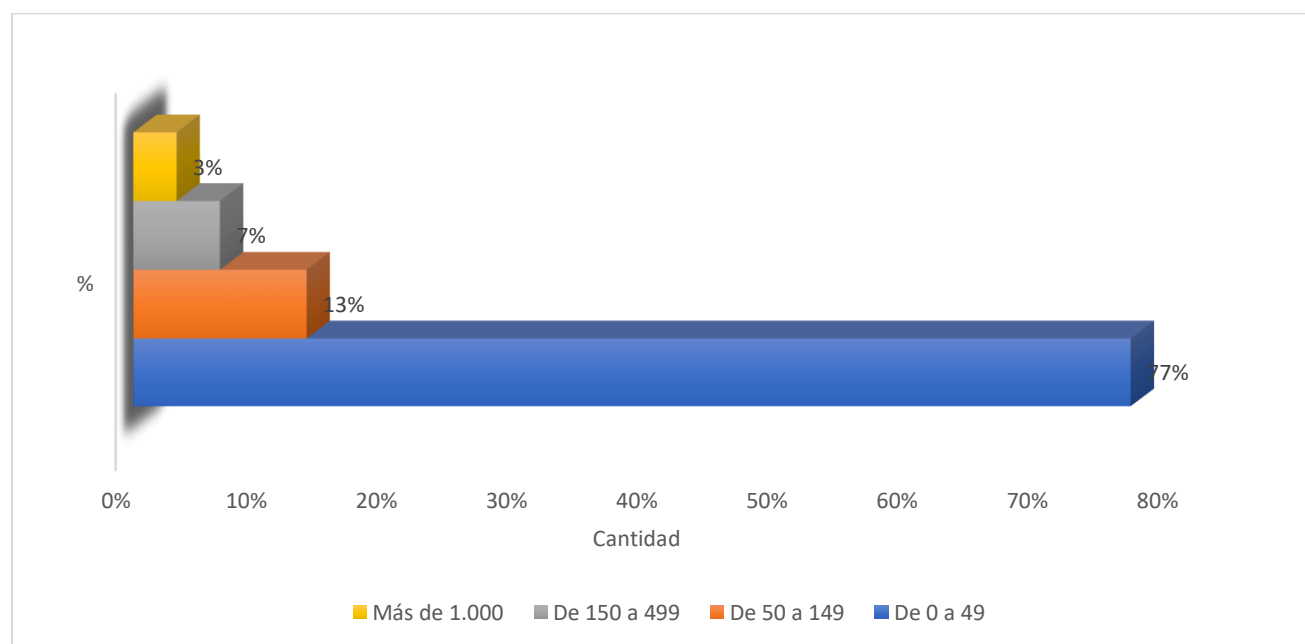
De 50 a 149	4	13
De 150 a 499	2	7
Más de 1.000	1	3
Total	30	100

Fuente: elaboración propia (2023).

A partir de la encuesta se le preguntó a los participantes sobre la cantidad de ventas mensuales que tenía su empresa (expresado en millones de pesos colombianos); evidenciando que cerca del 77% de éstas reportaban ventas mensuales inferiores a los 49 millones de pesos, el 13% tenían ventas entre 50 y 49 millones de pesos, el 7% registraba ventas entre 150 y 499 millones de pesos y solo el 3% habría logrado vender mensualmente más de 1000 millones de pesos (Figura 10).

Figura 10

Ventas mensuales del emprendimiento (expresado en millones de pesos COP)



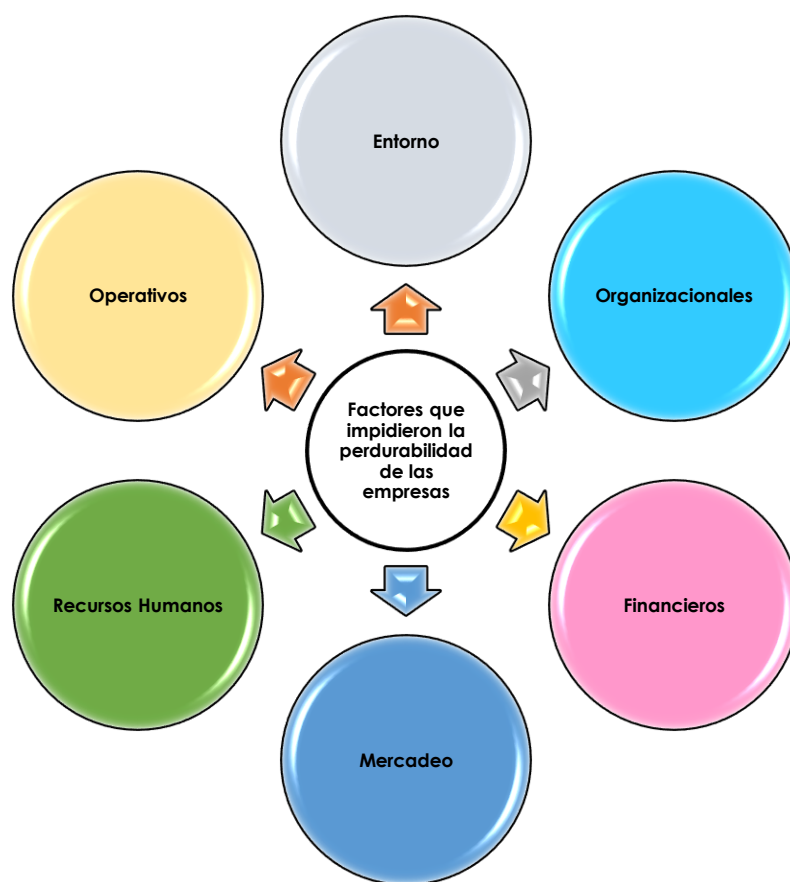
Fuente: elaboración propia (2023).

10.2.3. Análisis de los Factores que Determinaron la Liquidación de las Empresas

Seguidamente, se presentan los aspectos que aceleraron la liquidación de las empresas objeto de estudio, clasificados en factores del entorno, organizacionales, financieros, de mercadeo y de recursos humanos y operativos de manera individual (Figura 11) y finalmente, un análisis global de éstos. Cabe destacar que el total del porcentaje resultante en las tablas de frecuencias de algunos casos es mayor a 100% debido a que los emprendedores mencionaron varios factores de cada tipo.

Figura 11

Factores que influyeron en el cierre de la empresas objeto de estudio



Fuente: elaboración propia (2023).

10.2.4. Clasificación de los Factores que Determinaron la Liquidación de las Empresas

Factores del Entorno. En la Tabla 20 se muestra el orden de importancia de los factores del entorno, en una primera columna se divide la cantidad de respuestas obtenidas entre la totalidad de respuestas (en el caso de la pandemia $(12/28) * 100 = 42,9\%$). Una segunda columna muestra el porcentaje de emprendedores que enunciaron dicho factor como determinante de la liquidación de su empresa, el cual se obtiene dividiendo la cantidad de respuestas obtenidas entre el total de emprendedores que respondieron factores del entorno (en el caso de la pandemia $(12/21)*100= 57,1\%$). Cabe resaltar que de esta manera se realizó el análisis individual y global de todos los factores.

Tabla 18
Factores del entorno

Factor específico	Cantidad de respuestas	Orden de importancia de los factores %	Opinión de los emprendedores* %
Emergencia sanitaria (pandemia)	12	42,9	57,1
Alta carga impositiva	4	14,3	19,0
Conflictos de orden social	4	14,3	19,0
Competencia desleal	3	10,7	14,3
Competidores fuertes	2	7,1	9,5
Alza en los precios de la materia prima	1	3,6	4,8
Aumento en días no laborales (festivos)	1	3,6	4,8
Falta de apoyo gubernamental	1	3,6	4,8
Total	28	100	133

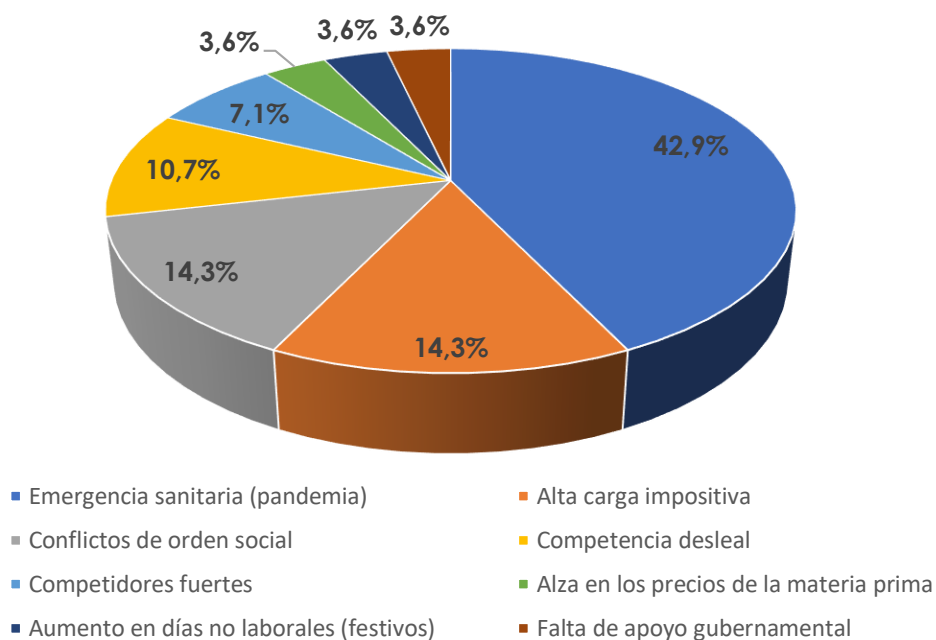
**Nota. De los 30 emprendedores encuestados solo 21 respondieron factores del entorno*

Fuente: elaboración propia (2023).

A partir de lo anterior, se establece que el factor más importante del entorno que impidió la perdurabilidad de las empresas, según la percepción de los emprendedores fue en su orden: la emergencia sanitaria - pandemia, la alta carga impositiva, los conflictos de orden social, la competencia desleal y los competidores fuertes. Llama la atención el hecho de que la falta de apoyo gubernamental no fuera el factor principal, considerando que muchos sectores de la economía reclaman su presencia y una mayor difusión de los programas e incentivos para los nuevos negocios (Figura 12).

Figura 12

Orden de importancia de los factores del entorno



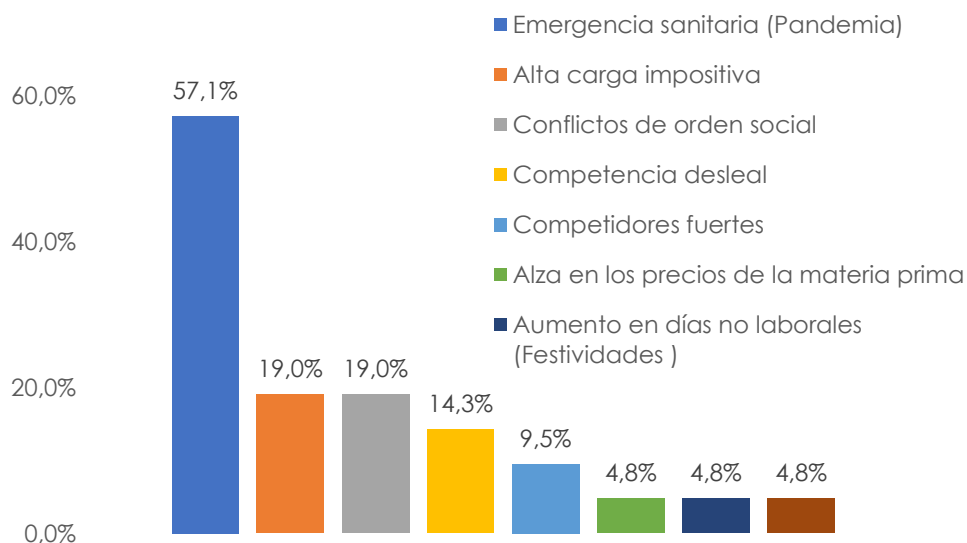
Fuente: elaboración propia (2023).

Respecto de la opinión de los emprendedores se encuentra que el 57,1% de ellos opina que el factor del entorno que determinó la liquidación de su empresa fue la emergencia sanitaria - pandemia; un 19% la alta carga impositiva; otro 19% los conflictos de orden social, un 14,3% la competencia desleal y un 9,5% los competidores fuertes. Así, el porcentaje total de 133% corrobora este análisis, pues significa que existe una razón predominante de la terminación de las empresas, que en este caso ha sido la pandemia (Figura 13). De acuerdo con Carrion, Baena y Ramírez (2021) las principales causas de cierre de las empresas estaban relacionadas con la

pandemia y el alto índice de competitividad, esto se puede ver reflejado en los negocios de los emprendedores de la ciudad de Cali, pues la mayoría de ellos hicieron mención a estos factores.

Figura 13

Opinión de los emprendedores en relación a los factores del entorno



Fuente: elaboración propia (2023).

Factores Organizacionales. En cuanto a los factores organizacionales, solo 3 emprendedores aludieron a este tipo de factores como determinantes de la terminación de su empresa (Tabla 21).

Tabla 19

Factores organizacionales

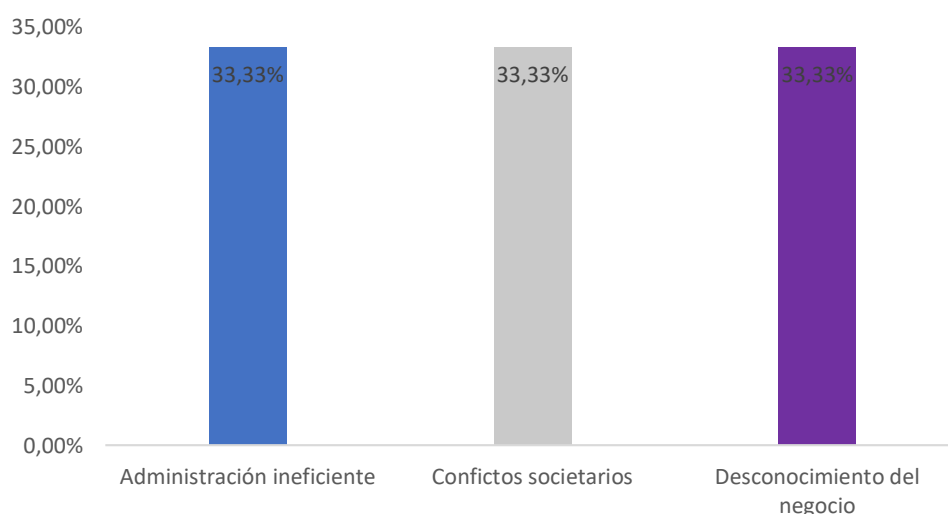
Factor específico	Cantidad	%
Administración ineficiente	1	33,3
Conflictos societarios	1	33,3
Desconocimiento del negocio	1	33,3
Total	3	100

Fuente: elaboración propia (2023).

A partir de las respuestas suministradas se evidenció que la administración ineficiente, los conflictos societarios y el desconocimiento del negocio son los principales factores que conllevaron a la liquidación de las empresas (Figura 14). Para Justino (2015) el desconocimiento del negocio es un factor decisivo en el cierre de las empresas, pues dificulta la toma de decisiones que contribuyan al crecimiento de las organizaciones. Por otra parte, algunas de las respuestas proporcionadas por los emprendedores respecto de este factor argumentaban que desde su perspectiva la falta de conocimiento les impidió tener una correcta gestión del negocio.

Figura 14

Opinión de los emprendedores en relación a los factores organizacionales



Fuente: elaboración propia (2023).

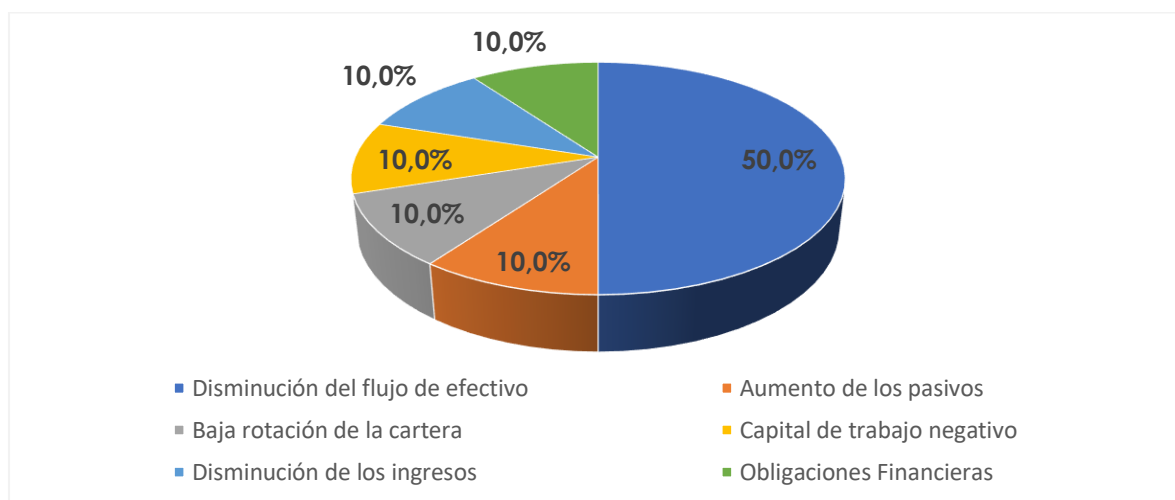
Factores Financieros. A partir de las respuestas obtenidas y de acuerdo con la percepción de los emprendedores se identificaron los siguientes factores financieros como los mayores causantes de la liquidación de las empresas objeto de estudio, en orden descendente: la disminución del flujo de efectivo, el aumento de los pasivos, la baja rotación de la cartera, el capital de trabajo negativo, la disminución de los ingresos y las obligaciones financieras (Tabla 22, Figura 15).

Tabla 20
Factores financieros

Factor específico	Cantidad de respuestas	% (Orden de importancia de los factores)	% (Opinión de los emprendedores)
Disminución del flujo de efectivo	5	50,0	55,6
Aumento de los pasivos	1	10,0	11,1
Baja rotación de la cartera	1	10,0	11,1
Capital de trabajo negativo	1	10,0	11,1
Disminución de los ingresos	1	10,0	11,1
Obligaciones Financieras	1	10,0	11,1
Total	10	100	111

Fuente: elaboración propia (2023).

Figura 15
Orden de importancia de los factores financieros



Fuente: elaboración propia (2023).

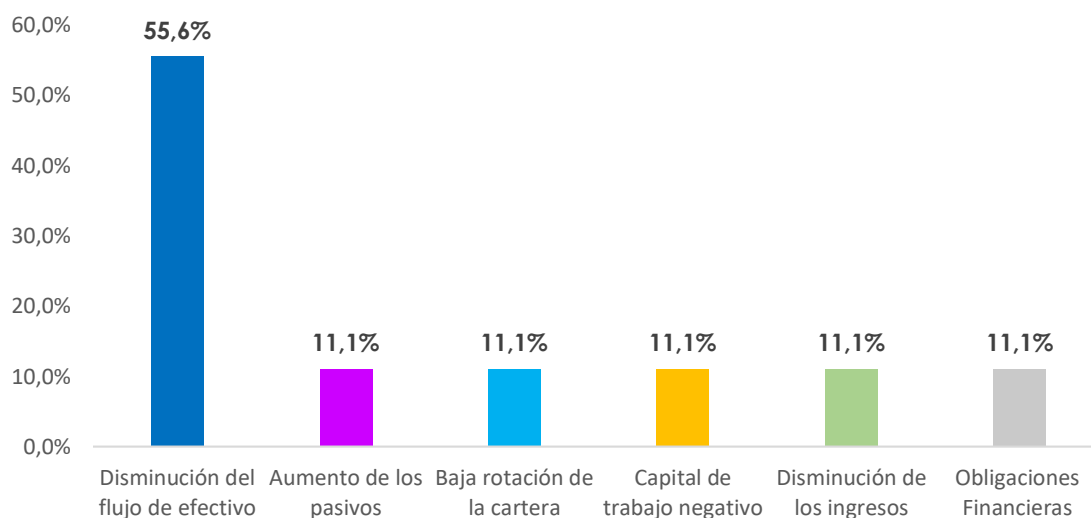
Respecto de la opinión de los emprendedores se encuentra que el 55,6% de ellos opina que el factor financiero que determinó la liquidación de su empresa fue la disminución del flujo de efectivo; un 11,1% el aumento de los pasivos; otro 11,1% la baja rotación de la cartera, un 11,1%

el capital de trabajo negativo, el 11,1% la disminución de los ingresos y un 11,1% las obligaciones financieras. Así, el porcentaje total de 111% corrobora este análisis, pues significa que existe una razón predominante de la terminación de las empresas, que en este caso ha sido la disminución del flujo de efectivo (Figura 16).

De acuerdo con Alcívar y Bravo (2021), los factores que más impiden la perdurabilidad de las empresas en la zona urbana del Cantón Flavio (Ecuador) estaban relacionadas con los ingresos insuficientes que impedían el cubrimiento de las obligaciones financieras, constantando lo mencionado por dichos autores se puede evidenciar que en la ciudad de Cali factores como la disminución del flujo de efectivo y las obligaciones financieras (cuya participación dentro de los pasivos es significativa) son los principales factores financieros que conllevan al cierre de las empresas. Es preciso destacar la respuesta de un emprendedor quien manifestaba que según su percepción el flujo de efectivo se había visto afectado en gran medida como resultado de la disminución de los ingresos provenientes de las ventas, lo cual le había impedido continuar con su negocio.

Figura 16

Opinión de los emprendedores en relación a los factores financieros



Fuente: elaboración propia (2023).

Factores de Mercadeo. En cuanto a los factores de mercadeo, solo 9 emprendedores hicieron alusión a este tipo de factores. A partir de las respuestas suministradas se evidenció que la estrategia débil de mercado, la elección errónea de la plaza (punto de venta) y el bajo flujo de clientes son los principales factores que conllevaron a la liquidación de las empresas. Es preciso mencionar que dentro del factor mercadeo, es la estrategia débil de mercado la que mayor puntuación tuvo, pues 4 de 9 emprendedores mencionaron este factor, representando el 44,4% (Tabla 23).

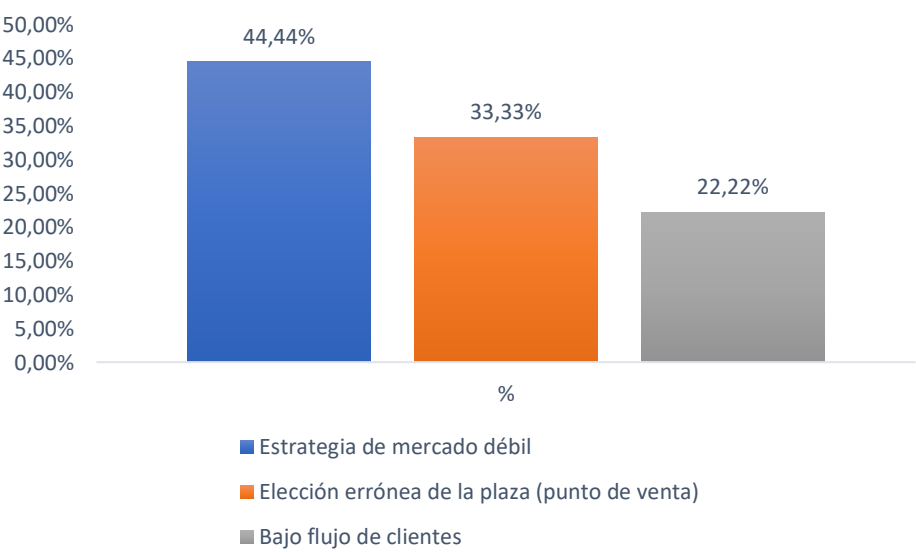
Para Quintero y Sánchez (2015) el no estudiar adecuadamente el tipo de mercado en el que se compite es un aspecto que afecta al sector MiPyme en Colombia; afirmación que es reiterada por Cuevas (2013), manifestando que la falta de inteligencia de mercados se convierte en una amenaza para las empresas. En razón de lo anterior se identifica que el estudio del mercado el cual se ve reflejado en la estrategia de mercado resulta importante en las empresas; sin embargo, este aspecto no se tiene en cuenta en muchas de ellas, por lo tanto terminan implementando estrategias de mercado débiles y poco efectivas.

Tabla 21
Factores de mercadeo

Factor específico	Cantidad	% (Opinión de los emprendedores)
Estrategia débil de mercado	4	44,4
Elección errónea de la plaza (punto de venta)	3	33,3
Bajo flujo de clientes	2	22,22
Total	9	100

Fuente: elaboración propia (2023).

Figura 17
Opinión de los emprendedores en relación a los factores de mercadeo



Fuente: elaboración propia (2023).

Factores de Recursos Humanos. En cuanto a los factores de recursos humanos, es preciso destacar que fueron los de menor incidencia en el cierre de las empresas, pues solo 1 emprendedor se refirió a la sobrecarga laboral (Tabla 24, Figura 18). Es preciso mencionar, que la sobrecarga laboral es un problema bastante común en las organizaciones que afecta no solo al trabajador en cuanto a la generación de estrés y demás consecuencias físico-mentales sino que además impacta a la empresa, pues no permite lograr la productividad deseada y por ende contribuye negativamente al desempeño de la misma.

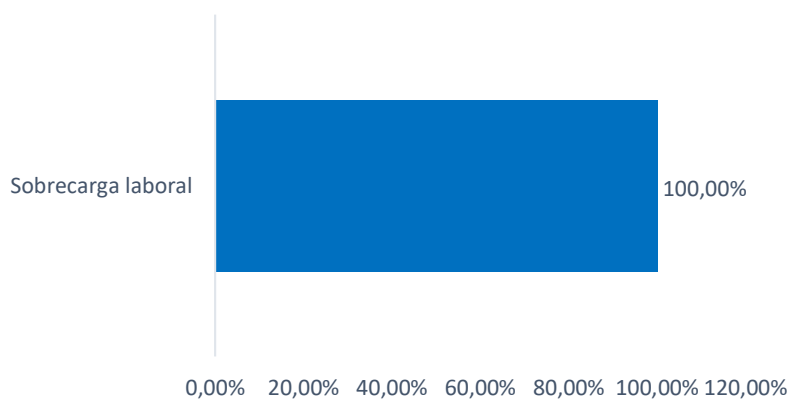
Tabla 22
Factores de recursos humanos

Factor específico	Cantidad	% (Opinión de los emprendedores)
Sobrecarga laboral	1	100
Total	1	100

Fuente: elaboración propia (2023).

Figura 18

Opinión de los emprendedores en relación a los factores de recursos humanos



Fuente: elaboración propia (2023).

10.2.5. Análisis Global de los Factores que Determinaron la Liquidación de las Empresas

Conforme al análisis individual realizado por tipo de factor, se presenta el análisis global siguiendo el mismo procedimiento; categorizando los factores según su importancia y de acuerdo a la opinión de los emprendedores (Tabla 25).

Tabla 23

Análisis global de los factores que determinaron la liquidación de las empresas.

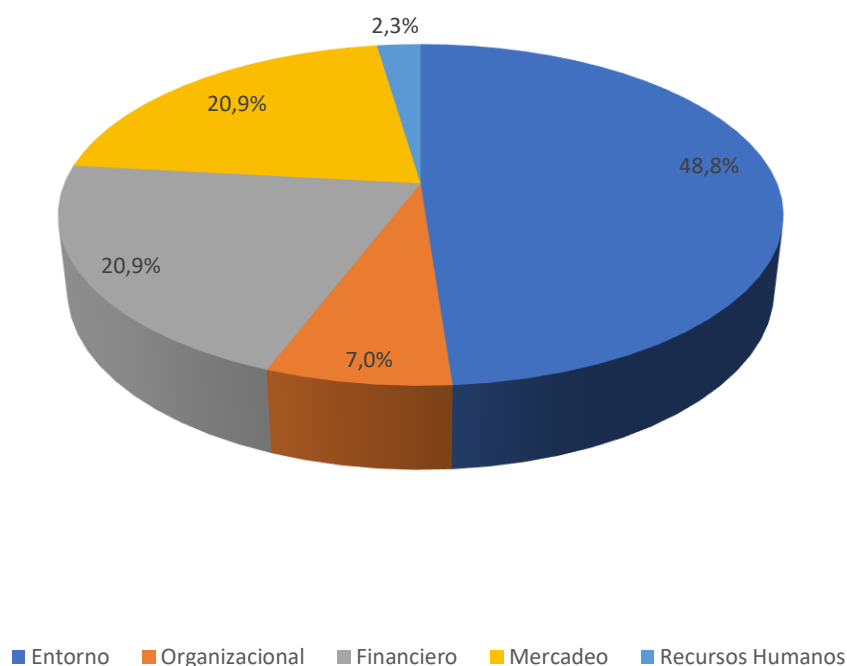
Factor	Cantidad de respuestas	% Orden de importancia de los factores	% Opinión de los emprendedores*
Entorno	21	48,8	70,0
Organizacionales	3	7,0	10,0
Financieros	9	20,9	30,0
Mercadeo	9	20,9	30,0
Recursos humanos	1	2,3	3,3
Total	43	100	143

*Nota. En total se entrevistaron 30 emprendedores, es por ello que para el cálculo de esta columna se divide la cantidad de respuestas de cada factor sobre la totalidad de emprendedores encuestados.

Fuente: elaboración propia (2023).

De acuerdo con la encuesta realizada a los emprendedores se obtuvieron 43 respuestas (Figura 19), concluyendo que los factores que incidieron en la liquidación de las empresas fueron de mayor a menor importancia: los factores del entorno (48,8%), los factores financieros (20,9%), los factores de mercadeo (20,9%), los factores organizacionales (7,0%) y los factores de recursos humanos (2,3%).

Figura 19
Orden de importancia de los factores



Fuente: elaboración propia (2023).

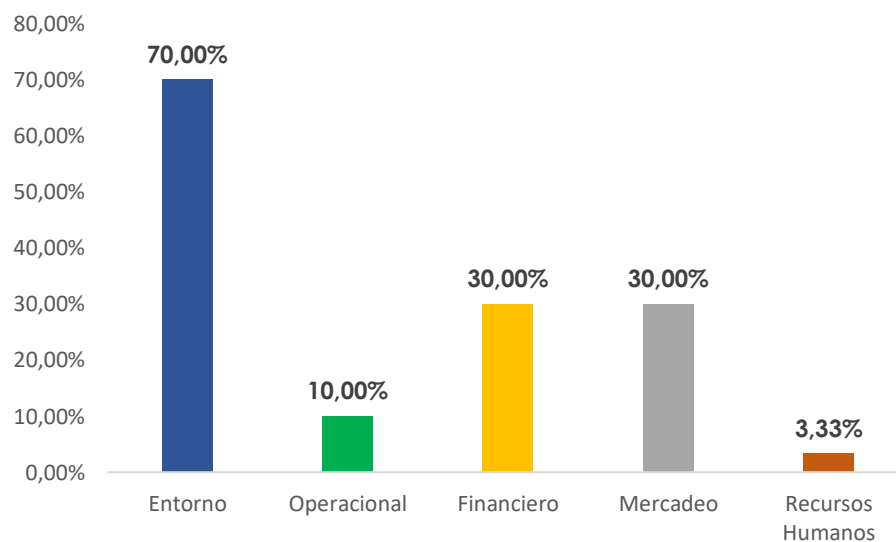
Adicionalmente, a partir de la opinión de los 30 emprendedores encuestados se logró identificar que los factores responsables de la liquidación de las empresas fueron los factores del entorno (70%), seguido por los factores financieros (20,9%) y los de mercadeo (20,9%) y finalmente los factores de recursos humanos (2,3%) (Figura 20). Es importante recordar que el porcentaje que resulta de la suma de estas cifras es superior al 100%, pues los emprendedores escogieron por lo general dos o más factores.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede evidenciar que en efecto el factor predominante fue el entorno, representado en gran medida por la emergencia sanitaria del covid

19, resaltando que nadie tenía previsto dicha situación; sin embargo, se demuestra una vez más que las empresas deben aprender a adaptarse a las situaciones del entorno a través de la implementación de estrategias pertinentes que les permitan aprovechar las oportunidades y garantizar así en buena parte su sostenibilidad en el largo plazo.

Figura 20

Opinión de los emprendedores en relación a los factores



Fuente: elaboración propia (2023).

10.3. Formulación de los Planes de Acción para las Diferentes Áreas Funcionales de una Empresa que Minimicen el Riesgo de Liquidación

En este apartado se presenta la herramienta matriz de análisis estructural y su desarrollo, que permitió esbozar los planes de acción que se elaboraron con base en los factores críticos (problemas) que, según los emprendedores participantes en esta investigación, fueron los causantes de la liquidación de sus empresas.

Así, estos planes se convierten en una guía que integra una serie de aspectos a considerar por los emprendedores, y que será de utilidad para minimizar el riesgo de liquidación de sus empresas.

10.3.1. Matriz de Análisis Estructural

La matriz de análisis estructural es un método cualitativo que da la posibilidad de ordenar los problemas de acuerdo a la relación causa – efecto que exista entre ellos. Banguero (2001)

Según Banguero (2001) para realizarla, es necesario determinar el tipo de relación causa-efecto que existe entre los problemas de acuerdo a la escala: fuerte (F), moderada (M), débil (D) o nula (N).

Seguidamente, se deben listar los problemas en columnas y en filas, enfrentándose entre ellos, y designando la influencia que tiene uno sobre el otro. Es decir, la influencia que tiene el problema # 1 de la columna, sobre el # 2 de la fila, luego sobre el # 3 de la fila, y así sucesivamente hasta completar toda la matriz.

Es importante resaltar, que cada una de las variables no se ve influenciada por sí misma. Por ejemplo, el problema # 1 de la columna no se ve influenciado por el problema # 1 de la fila.

Al final, se suman las respuestas fuertes, moderadas, débiles o nulas que haya tenido cada problema, tanto en las filas como en las columnas. Esos totales se multiplican por el valor que se le da a cada frecuencia (fuerte = 5, moderada = 3, débil = 1 y nula = 0) y al final, se suman todas las multiplicaciones anteriores. A los totales de las filas se le llama Total Motricidad y al total de las columnas, Total Dependencia.

El siguiente paso, es hallar el índice de motricidad del eje Y para cada problema. Para ello, es necesario dividir el total de la motricidad del problema # 1 entre la sumatoria de las motricidades de todos los problemas.

Este mismo procedimiento se hace para hallar el índice de dependencia del eje X para cada problema.

10.3.2. Análisis Estructural de los Factores que Impiden la Perdurabilidad de las Empresas

Para la construcción de esta matriz, inicialmente se listaron los factores críticos que se convierten en problemas, según las encuestas realizadas y graficadas en el capítulo 2; escogiendo los factores de mayor importancia y determinantes de la liquidación de las empresas objeto de estudio.

De los factores del entorno se escogieron pandemia y eventos coyunturales de riesgo para la salud; alta carga impositiva y conflictos de orden social y de los factores organizacionales se escogió la administración ineficiente y el desconocimiento del negocio. En relación a los factores financieros se seleccionó el más importante, que fue la disminución del flujo de efectivo y el segundo en forma aleatoria, aumento de los pasivos, debido a que todos tenían la misma frecuencia de respuestas. Respecto de los factores de mercadeo se eligieron los dos con mayor participación, es decir, falta de estrategias para enfrentar a los competidores y pocos clientes; y finalmente, los factores de recursos humanos se escogió el único factor al que se hizo alusión, que fue la sobrecarga laboral.

Una vez escogidos los problemas, se realizó la matriz, ubicándolos en las filas y en las columnas, para proceder a establecer la influencia de cada uno de los problemas entre sí. Luego de haber determinado el tipo de influencia, se sumaron las veces que se repetía cada influencia en el problema, y así multiplicar dicho valor por el valor correspondiente a cada letra y obtener las cantidades totales de motricidad (eje Y) y las cantidades totales de dependencia (eje X). Finalmente, se hallaron para cada problema los índices de motricidad y de dependencia (Banguero 2001), (Tabla 26).

Tabla 24
Matriz de análisis estructural

PROBLEMA		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	F	M	D	N	TOTAL	Indice de motricidad
1. Pandemia y eventos coyunturales de riesgo para la salud (Factor del entorno)			M	M	N	N	F	F	F	N	F	4	2	0	3	26	12,75%
2. Alta carga impositiva (Factor del entorno)		N		D	N	N	F	F	D	N	M	2	1	2	4	15	7,35%
3. Conflictos de orden social (Factor del entorno)		D	N		N	N	M	M	D	M	N	0	3	2	4	11	5,39%
4. Administracion ineficiente (Factor organizacional)		N	N	N		F	F	F	F	D	F	5	0	1	3	26	12,75%
5. Desconocimiento del negocio (Factor organizacional)		N	N	N	F		M	M	F	M	M	2	4	0	3	22	10,78%
6. Disminucion del flujo de efectivo (Factor financiero)		D	M	N	M	D		F	F	M	M	2	4	2	1	24	11,76%
7. Aumento de los pasivos (Factor financiero)		N	M	N	M	D	F		M	D	M	1	4	2	2	19	9,31%
8. Falta de estrategias para enfrentar a los competidores (Factor de mercadeo)		M	N	D	M	F	F	F		M	D	3	3	2	1	26	12,75%
9. Pocos clientes (Factor de mercadeo)		D	N	M	D	D	F	F	M		D	2	2	4	1	20	9,80%
10. Sobrecarga laboral (Factor de recursos humanos)		N	N	N	F	F	D	D	M	N		2	1	2	4	15	7,35%
	F	0	0	0	2	3	6	6	4	0	2	23	24	17	26	204	100,0%
	M	1	3	2	3	0	2	2	3	4	4	24					
	D	3	0	2	1	3	1	1	2	2	2	17					
	N	5	6	5	3	3	0	0	0	3	1	26					
Total dependencia		6	9	8	20	18	37	37	31	14	24	204					
Indice de dependencia		2,94%	4,41%	3,92%	9,80%	8,82%	18,14%	18,14%	15,20%	6,86%	11,76%	100,0%					

Fuente: elaboración propia a partir de Banguero (2001).

10.3.3. Índices de Motricidad y Dependencia para los Factores que Impiden la Perdurabilidad

De Las Empresas

En la siguiente tabla, se muestran los índices de motricidad (eje Y) e índices de dependencia (eje X) que corresponden a cada problema.

Tabla 25

Índices de motricidad y dependencia para los factores que impiden la perdurabilidad de las empresas

Problema	Índice de Motricidad (Y) en %	Índice de Dependencia(X) en %
1. Pandemia y eventos coyunturales de riesgo para la salud (factor del entorno)	12,75	2,94
2. Alta carga impositiva (factor del entorno)	7,35	4,41
3. Conflictos de orden social (factor del entorno)	5,39	3,92
4. Administración ineficiente (factor organizacional)	12,75	9,80
5. Desconocimiento del negocio (factor organizacional)	10,78	8,82
6. Disminución del flujo de efectivo (factor financiero)	11,76	18,14
7. Aumento de los pasivos (factor financiero)	9,31	18,14
8. Falta de estrategias para enfrentar a los competidores (factor de mercadeo)	12,75	15,20
9. Pocos clientes (factor de mercadeo)	9,80	6,86
10. Sobrecarga laboral (factor de recursos humanos)	7,35	11,76

Fuente: elaboración propia a partir de Banguero (2001).

10.3.4. Gráfica de los Índices de Motricidad y Dependencia para Los Factores que Impiden la Perdurabilidad de las Empresas

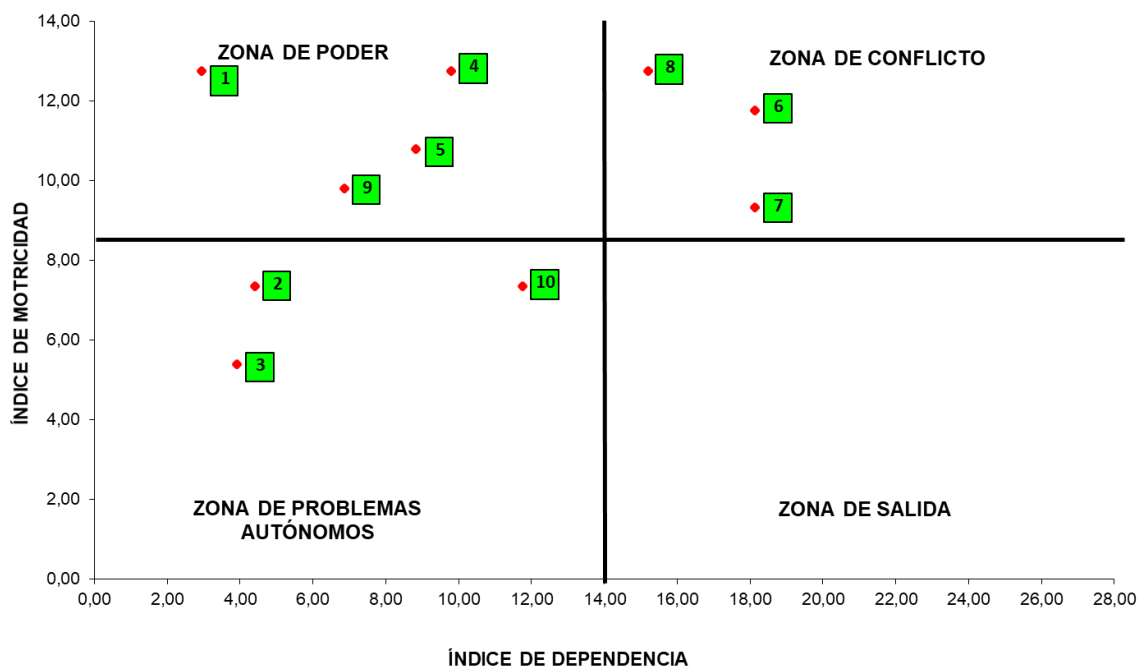
En la Figura 21, se presentan los puntos x,y que corresponden a los índices de dependencia y de motricidad que aparecen en la tabla anterior.

Es importante mencionar que esta figura la integran cuatro zonas, las cuales son (Banguero, 2001):

- La zona de poder (con mayor frecuencia F's): se encuentran los problemas con mayor influencia sobre otros problemas y, por ende, tienen prioridad de ser atendidos, ya que, de su solución depende la de otros.
- La zona de conflicto (mayor frecuencia D's): se ubican los problemas que dependen de los problemas de la zona de poder, pero además tienen influencia sobre los de salida, y deben ser resueltos en un mediano plazo. En ocasiones se resuelven como consecuencia de la solución de los problemas de la zona de poder.
- La zona de problemas autónomos (mayor frecuencia de N's): en esta zona se ubican los problemas que no son influenciados ni influyen a otros problemas y pueden ser resueltos en cualquier momento.
- La zona de salida: estos problemas se solucionan en el momento en que se resuelven los problemas de las zonas de poder o de conflicto y, por ende, no hay que darles ningún tipo de prioridad.

Figura 21

Índices de motricidad y de dependencia para los factores que impiden la perdurabilidad de las empresas



Fuente: elaboración propia a partir de Banguero (2001).

En la investigación, los factores o problemas 1, 4, 5 y 9 se ubican en la zona de poder, o sea que la pandemia y eventos coyunturales de riesgo para la salud; la administración ineficiente; el desconocimiento del negocio y los pocos clientes, deben ser solucionados o atendidos prioritariamente por los dueños y/o gerentes de las empresas para evitar crisis y de alguna manera garantizar la sostenibilidad en el mediano plazo.

Así mismo, en la zona de conflicto se encuentran los problemas 6, 7 y 8: la disminución del flujo de efectivo; el aumento de los pasivos; y la falta de estrategias para enfrentar a los competidores; los cuales deben ser solucionados en el mediano plazo. Sin embargo, son factores claves que involucran la salud financiera de una organización, lo cual es determinante para generar utilidad y por ende perdurar en el tiempo.

Cuando se analiza la zona de problemas autónomos se encuentran los problemas 2, 3 y 10; que corresponden a la alta carga impositiva; los conflictos de orden social; y la sobrecarga laboral, cuya resolución no es prioritaria pudiéndose atender en cualquier oportunidad pero que es

necesario abordarlos, pues las amenazas del entorno y la poca calidad de vida laboral de los colaboradores han conllevado a la quiebra inminente de muchas empresas. Finalmente, en la zona de salida no se encuentra ningún factor.

10.3.5. Planes de Acción

A continuación se presentan los planes de acción sugeridos para enfrentar estos problemas con el fin de ser de utilidad a los emprendedores como una guía o ruta de alerta para implementar estrategias conducentes a minimizar los riesgos de liquidación de sus empresas.

Tabla 26

Continuación. Planes de acción- Factores que impiden la perdurabilidad de las empresas ubicados en la zona de poder

Situación Actual	Objetivo	Estrategia	Actividades	Costo	Costo Total	Responsable	Indicador de logro
5. Desconocimiento del negocio (Factor organizacional)	Realizar una planeación estratégica que permita lograr los objetivos a largo, mediano y corto plazo.	Definir la misión, la visión, los objetivos, los valores y las estrategias de la empresa a través de un análisis interno y externo.	Conformar un equipo interdisciplinario integrado por el gerente general y el jefe de cada área funcional con el fin de discutir acerca de la situación actual y futura de la empresa.	\$ 400.000	\$ 650.000	Equipo gerencial (gerente general y gerentes de área).	Equipo gerencial conformado.
			Evaluar la misión, la visión, los objetivos, los valores y las estrategias en el caso de que existan o sino definir los parámetros para establecerlos con el fin de tener claridad acerca del rumbo de la empresa.	\$ 200.000			Lineamientos claros para rediseñar o definir la planeación estratégica de la empresa.
			Rediseñar o definir la misión, la visión, los objetivos, los valores y las estrategias de la empresa como ejes fundamentales para lograr su proyección.	\$ 50.000			Planeación estratégica realizada.
		Difundir la planeación estratégica así como los procesos que se realizan en cada una de las áreas que conforman la empresa y que posibilitaran lograr los objetivos planteados.	Realizar visitas lideradas por el equipo gerencial a cada una de las áreas de manera trimestral, con el propósito de divulgar los objetivos y las estrategias que deben implementar para contribuir al logro de la planeación estratégica.	\$ 100.000	\$ 425.000	Equipo gerencial (gerente general y gerentes de área).	# de visitas realizadas/# de visitas proyectadas
			Diseñar los planes de acción que permitirán implementar las estrategias derivadas de la planeación estratégica.	\$ 100.000		Gerentes de área.	Planes de acción diseñados.

			Divulgar los planes de acción a los colaboradores y asignar responsabilidades.	\$ 200.000		Gerentes de área.	# de colaboradores capacitados/total de colaboradores
			Monitorear el avance del cumplimiento de los planes de acción y e implementar acciones correctivas.	\$ 25.000		Gerentes de área y responsables.	Nivel de avance de los planes de acción.
		Establecer jornadas de capacitación y de esparcimiento con todos los colaboradores con el fin de fortalecer la cultura organizacional.	Preparar las reuniones a cargo del equipo gerencial para fortalecer la cultura organizacional.	\$ 200.000	\$ 500.000	Equipo gerencial (gerente general y gerentes de área).	Agenda de las reuniones.
			Realizar las reuniones con los colaboradores de la empresa con una frecuencia de dos veces al mes para compartir las nuevas políticas y conocer sus inquietudes y propuestas.	\$ 100.000			# de reuniones realizadas en el mes/ # de reuniones proyectadas en el mes.
			Recibir retroalimentación de los colaboradores respecto de su percepción de la empresa, inquietudes y propuestas.	\$ 100.000			Informe de inquietudes y propuestas recibidas.
			Evaluar la efectividad de las reuniones realizadas con el propósito de implementar acciones de mejora.	\$ 100.000			Encuesta de satisfacción.
		CÁLCULO DE COSTOS: para todas las actividades se tuvo en cuenta el valor de la hora de trabajo de los cargos, gerente general, contador, gerente de producción y gerente de recursos humanos, multiplicado por el total de horas dedicadas a la actividad.					

Tabla 26

Continuación. Planes de acción- Factores que impiden la perdurabilidad de las empresas ubicados en la zona de poder

Situación Actual	Objetivo	Estrategia	Actividades	Costo	Costo Total	Responsable	Indicador de logro
9. Pocos clientes (Factor de mercadeo)	Aumentar el número de clientes.	Anadir valor agregado a los productos y/o servicios.	Realizar un estudio de mercado liderado por la persona responsable del área de mercadeo con el propósito de conocer la opinión de los clientes actuales y potenciales respecto de los productos y/o servicios que ofrece la empresa.	\$ 1.150.000	\$ 1.725.000	Gerente de mercadeo	Estudio de mercado realizado.
			Diseñar o rediseñar el portafolio de productos y/o servicios que posee la empresa, con el propósito de ofrecer un valor agregado manteniendo una relación calidad/precio favorable.	\$ 575.000			Portafolio de servicios y/o productos rediseñado.
		Mejorar el servicio al cliente.	Realizar un análisis mensual de las quejas de los clientes con el propósito de implementar acciones correctivas.	\$ 230.000	\$ 395.000	Gerente de mercadeo y su equipo.	Cantidad de quejas mensuales solucionadas/cantidad de quejas presentadas.
			Capacitar a los colaboradores encargados de la atención al cliente una vez en el semestre en tácticas de servicio con el fin de mejorar dicha atención.	\$ 50.000			# de colaboradores capacitados/total de colaboradores encargados de la atención al cliente.
			Evaluar la efectividad de las capacitaciones realizadas mediante el análisis de la satisfacción del cliente.	\$ 115.000			Indice de satisfacción del cliente: clientes satisfechos/total de clientes.
		Fidelizar a los clientes.	Crear programa de fidelización de clientes actuales y atraer a potenciales otorgando descuentos y brindando promociones a aquellos que cumplan con un nivel de compras establecido mensualmente.	\$ 230.000	\$ 230.000	Gerente de mercadeo y su equipo.	Programa de fidelización de clientes creado. # de clientes beneficiados/# de clientes que realizaron compras en el mes.
		CÁLCULO DE COSTOS: para todas las actividades se tuvo en cuenta el valor de la hora de trabajo del gerente de mercadeo y de 3 de sus colaboradores, multiplicado por el total de horas dedicadas en la actividad.					

Fuente: elaboración propia a partir de Banguero (2001).

Planes de Acción de los Factores Ubicados en la Zona de Conflicto

Tabla 27

Planes de acción- Factores que impiden la perdurabilidad de las empresas ubicados en la zona de conflicto

Situación Actual	Objetivo	Estrategia	Actividades	Costo	Costo Total	Responsable	Indicador de logro
Núcleo problemático central:							
6. Disminución del flujo de efectivo (Factor financiero)	Incrementar el flujo de efectivo.	Gestionar de forma eficiente el flujo de efectivo.	Evaluar cuales son los ciclos del negocio, es decir, identificar las temporadas de demanda alta y baja para implementar estrategias relacionadas con el manejo del inventario, el precio y las promociones.	\$ 143.333	\$ 1.433.333	Gerente financiero y auxiliar contable	Identificación de la estacionalidad de la demanda del producto y/o servicio.
			Realizar un presupuesto que permita definir el flujo de fondos, es decir, como se obtendrán los ingresos y como se cumplirá con las obligaciones.	\$ 860.000			Presupuesto realizado.
			Analizar alternativas de inversión identificando el rendimiento y el riesgo, con el fin de hacer un adecuado uso del efectivo disponible.	\$ 143.333			Alternativas de inversión identificadas de acuerdo con la situación financiera de la empresa. Rendimiento sobre la inversión (ROI): (beneficio - inversión)/inversión x 100.
			Implementar estrategias de pago a proveedores y de compras escalonadas en las épocas de liquidez.	\$ 143.333			Rotación de proveedores: (promedio de la cuenta de proveedores x 365 días)/compras a crédito del periodo. Periodo promedio de pago: 365 días/ rotación de proveedores. Compras ejecutadas/compras planeadas.

Tabla 27

Continuación Planes de acción- Factores que impiden la perdurabilidad de las empresas ubicados en la zona de conflicto

Situación Actual	Objetivo	Estrategia	Actividades	Costo	Costo Total	Responsable	Indicador de logro
8. Falta de estrategias para enfrentar a los competidores (Factor de mercadeo)	Gestionar estrategias de mercado que permitan enfrentar a los competidores.	Realizar un análisis del mercado a partir del cual se analicen las 4 p (precio, plaza, producto y promoción), con el fin de diseñar estrategias que permitan generar ventaja competitiva.	Designar 2 personas del área de mercadeo para que realicen el estudio de mercado.	\$ 100.000	\$ 1.600.000	Gerente de mercadeo y personal de apoyo.	# de empleados escogidos/# de empleados del área de mercadeo.
			Realizar el estudio de mercado que permita definir estrategias relacionadas con las 4 p.	\$ 1.300.000		Personal de apoyo.	Estudio de mercado realizado.
			Analizar con la alta gerencia las estrategias de mercado y escoger las que deben implementarse con prioridad para aumentar la ventaja competitiva.	\$ 200.000		Gerente financiero y personal de apoyo y gerente general o administrativo.	Estrategias que deben ser implementadas prioritariamente.
CÁLCULO DE COSTOS: para las actividades 1 y 2 se utilizó el salario del gerente de mercadeo y el salario promedio de un empleado del área de mercadeo multiplicado por dos (teniendo en cuenta que son dos personas las encargadas de realizar el trabajo), y se multiplicó por el porcentaje de tiempo promedio que se gastaría en cada actividad. Para la actividad 3 se tuvieron en cuenta los salarios de las personas que intervinieron en la actividad, dividido el número de días al mes y multiplicado por los días utilizados en ésta.							

Fuente: elaboración propia a partir de Banguero (2001).

dedicadas a dicha actividad. Finalmente, para el cálculo del costo de la actividad 5 se tuvo en cuenta el valor de la hora de trabajo del contador, el auxiliar contable y el gerente, multiplicado por el total de horas que dura la actividad.

Tabla 28

Continuación Planes de acción- Factores que impiden la perdurabilidad de las empresas ubicados en la zona de problema autónomos

Situación Actual	Objetivo	Estrategia	Actividades	Costo	Costo Total	Responsable	Indicador de logro
Núcleo problemático central:							
3. Conflictos de orden social (Factor del entorno)	Implementar un sistema de seguridad que permita hacer frente a los problemas de orden social como los robos y el vandalismo.	Contratar una empresa especializada en seguridad para instalar un sistema de cámaras y alarmas, útil para contrarrestar actos delincuenciales.	Realizar la búsqueda de empresas especializadas en seguridad.	\$100.000	\$ 3.733.333	Gerente general o administrativo.	Listado de empresas de seguridad.
			Seleccionar la empresa de seguridad.	\$100.000			Empresa de seguridad seleccionada.
			Programar 1 día para que la empresa seleccionada visite las instalaciones; recomiende el sistema de seguridad idóneo y remita la cotización.	\$ 100.000			Sistema de seguridad elegido.
			Llevar a cabo la instalación del sistema; que normalmente dura 2 días.	\$3.000.000			Valor de costo - beneficio: beneficios netos/costos de inversión.
			Brindar la inducción al personal implicado para lograr un uso adecuado del nuevo	\$ 433.333			Desempeño destacado por empleado en el uso del sistema/total de empleados capacitados.

			sistema de seguridad.				
CÁLCULO DE COSTOS: para las actividades 1, 2 y 5 se tomó el salario promedio de un gerente general o administrativo, se dividió por los 30 días del mes y se multiplicó por el número promedio de días designado para cada actividad. Para la actividad 3 se tuvo en cuenta el valor promedio de una visita de cotización de una empresa de seguridad y en la actividad 4 se consideró el valor promedio del costo total del sistema de seguridad (cableado, cámaras, sistema de video DVR, configuración e instalación).							

Tabla 28

Continuación Planes de acción- Factores que impiden la perdurabilidad de las empresas ubicados en la zona de problema autónomos

Situación Actual	Objetivo	Estrategia	Actividades	Costo	Costo Total	Responsable	Indicador de logro
Núcleo problemático central:							
10. Sobrecarga laboral (Factor de recursos humanos)	Eliminar la sobrecarga laboral.	Evaluar la carga laboral de cada puesto de trabajo.	Realizar un estudio de los puestos de trabajo de todas las áreas de la empresa respecto de las funciones que cada colaborador desempeña, a partir de una visita mensual a cada área.	\$ 746.667	\$ 933.333	Gerente de recursos humanos y su equipo.	Estudio de los puestos de trabajo de todas las áreas de la empresa, realizado.
			Determinar los puestos de trabajo críticos en los que sería necesario replantear las funciones asignadas.	\$186.667			Puestos de trabajo críticos identificados.

			Elaborar el manual de funciones y procedimientos, considerando la eliminación de las tareas redundantes que no agregan valor y el rediseño de los puestos de trabajo donde hay sobrecarga de actividades.	\$ 186.667			Manual de funciones y procedimientos terminado.
--	--	--	---	------------	--	--	---

		Establecer cronogramas de actividades por área.	Realizar una reunión mensual liderada por el gerente de cada área en la que se divulgue el manual de funciones y procedimientos y se definan las tareas a cumplir en el mes, fechas límites y las personas a cargo, con el fin de evaluar su factibilidad y la disponibilidad de recursos humanos y materiales.	\$ 100.000	\$ 150.000	Gerentes de las áreas de la empresa	# de reuniones ejecutadas por área/# de reuniones proyectadas a realizar por área.
			Elaborar cronograma mensual de actividades.	\$ 50.000			Cronograma mensual de actividades elaborado y difundido a todos los colaboradores a través de una plataforma de administración de actividades.
			Emplear la tecnología existente con el propósito de dar seguimiento a las actividades previstas en el cronograma realizado a través del uso de la plataforma de administración de	\$ -			# de actividades realizadas en el tiempo previsto y con las condiciones requeridas/# de actividades planeadas.

			actividades online compartido con los colaboradores del área.				
CÁLCULO DE COSTOS: para las actividades 1,2 y 3 se tuvo en cuenta el valor de la hora de trabajo tanto del gerente de recursos humanos como de 2 personas más del área multiplicado por el total de horas dedicadas en las actividades. Por otra parte, para el cálculo de la actividad 4 y 5 se tuvo en cuenta el valor de la hora de trabajo de cada gerente de área multiplicado por el total de horas invertidas en dicha actividad. Finalmente, la actividad 6 no tiene costo dado que su valor puede oscilar entre cero y un pago mensual dependiendo de la aplicación utilizada.							

Fuente: elaboración propia a partir de Banguero (2001).

11. Conclusiones

- La perdurabilidad de las empresas en el mercado, ha sido un tema de investigación que a lo largo del tiempo ha tomado mucha fuerza, puesto que, son éstas las dinamizadoras de la economía de un país, y por lo tanto, es de suma importancia conocer los factores claves que impiden que se sostengan durante el tiempo; y para evitarlo, existen retos que las organizaciones deben asumir, como cuidar el medio ambiente, velar por el bienestar de las comunidades interesadas en el producto o servicio, lograr una producción sin desperdicios, y finalmente, innovar sus prácticas, los bienes y los servicios que ofrecen.
- Dada la relevancia del tema que se trata en este trabajo, se evidencia que el estudio de los factores que impiden la perdurabilidad de las empresas, ha sido abordado por distintos autores, en diferentes ubicaciones y bajo distintas circunstancias; destacando entre los principales la falta de apoyo de las entidades gubernamentales; la fortaleza de los competidores; la delincuencia común; la poca liquidez; la mala gestión financiera; la falta de planeación; la ausencia de estudios de mercado; la falta de formación del personal; la poca remuneración y la poca capacidad operativa; entre otros.
- Analizando a los emprendedores participantes se tiene que más de la mitad fueron mujeres; tienen entre 30 y 50 años y más de 50 años; la mitad de ellos llevaba menos de 5 años en la empresa; y la mayoría son técnicos, profesionales y tienen estudios de postgrado.
- Respecto de las características de las empresas se tiene que el 50% de las empresas que finalizaron su actividad comercial en la ciudad de Cali, solo lograron mantenerse activas en el mercado menos de cinco años, y un 30% no duraron más de 15 años. Además, la mayoría de las empresas eran microempresas porque tenían menos de 10 empleados y pertenecían al sector servicios, específicamente al comercio; alimentos, bebidas y tabaco; y sector manufacturero. Finalmente, la mayoría de los

emprendedores iniciaron sus negocios con recursos propios o gracias a préstamos bancarios y reportaban ventas mensuales menores a 50 millones de pesos.

- Para efectos de este análisis, los factores que determinaron la liquidación de las empresas objeto de estudio durante el periodo comprendido entre el 2016 y el 2021 se clasificaron en: entorno, organizacionales, financieros, de mercadeo, de recursos humanos y operativos.
- (6) Realizando un análisis de los factores que según los emprendedores participantes causaron el cierre de sus empresas; se tiene que entre los factores del entorno más relevantes fueron principalmente la emergencia sanitaria (pandemia), seguido de la alta carga impositiva y de los conflictos de orden social. La pandemia porque ésta ocasionó la reducción significativa de las ventas, teniendo como efecto la imposibilidad de cumplir con el presupuesto; muchos impuestos que generaron iliquidez, lo cual hizo inviable la sostenibilidad de las empresas; y la inseguridad que también ocasionó daños y pérdidas.
- Los factores organizacionales que según los emprendedores influyeron significativamente en el cierre de sus empresas fueron la administración ineficiente por parte de los propietarios y/o personas a cargo; los conflictos societarios, ya que en muchas ocasiones los accionistas tenían visiones diferentes del negocio y el desconocimiento del negocio tanto por parte de los dueños como de los trabajadores, puesto que, se contrataban personas que no tenían el perfil para el cargo, por su poca experiencia académica y profesional.
- Por otra parte, los factores financieros que también determinaron la liquidación de las empresas objeto de estudio fueron la disminución del flujo de efectivo, el aumento de los pasivos y la baja rotación de cartera que conllevaron a éstas a una iliquidez continuada haciéndose insostenible su operación.
- Respecto de los factores de mercadeo, los que mayormente determinaron la liquidación de las empresas fueron una estrategia débil de mercado; la elección errónea de la plaza o sea del punto o los puntos de venta y los pocos clientes; las cuales están directamente relacionadas con la falta de claridad en la definición de las 4 p's (plaza, promoción, precio, producto); pues aspectos como la falta de

diversificación y de una buena segmentación de mercado conllevó a la dependencia de pocos clientes, que no generaron los ingresos suficientes para innovar y aprovechar las economías de escala para competir con precio, dando como resultado operaciones poco rentables que a largo plazo se convirtieron en pérdidas acumuladas que obligaron al cierre.

- Un factor con menor repercusión en la perdurabilidad de las empresas según los emprendedores fue el asociado a los recursos humanos, la sobrecarga laboral, pero de gran importancia, pues es una realidad presente en muchas empresas colombianas que ésta afecta la salud del trabajador, disminuyendo su motivación y productividad, repercutiendo a su vez en el desempeño organizacional con los riesgos de altos niveles de accidentalidad por una parte, y demandas por enfermedades laborales por otra, que representan gastos onerosos que una micro y una pequeña empresa no pueden solventar.
- Como resultado del análisis de los factores que los emprendedores referenciaron como los causantes del cierre de sus empresas, se aplicó la metodología de la matriz de análisis estructural que permitió seleccionar los principales factores según la frecuencia de respuestas de los emprendedores, los cuales se convirtieron en problemas. Seguidamente se analizó la influencia de un problema sobre otro desarrollando la matriz y posteriormente la gráfica que permitió establecer los problemas que deben atenderse prioritariamente, que son los que se ubican en la zona de poder, en este caso, la pandemia, la administración ineficiente, el desconocimiento del negocio y los pocos clientes. También se estableció que los problemas ubicados en la zona de conflicto que pueden atenderse en el mediano plazo fueron la disminución del flujo de efectivo, el aumento de los pasivos y la falta de estrategias para enfrentar a los competidores. Finalmente, aparecieron los problemas de la zona de problemas autónomos que pueden solucionarse en cualquier momento y son los relacionados con la alta carga impositiva, los conflictos de orden social y la sobrecarga laboral.
- Una vez obtenida la ubicación de los factores o problemas seleccionados se procedió a realizar los planes de acción que posibilitaran solucionarlos. Para los problemas

ubicados en la zona de poder como la pandemia, que es un factor del entorno se propuso disminuir su impacto a través de la implementación de formas alternativas de operar como la diversificación de los canales de venta que implica distribuir el producto online. En relación a la administración ineficiente y al desconocimiento del negocio que son factores organizacionales se pueden abordar, mediante la definición de la planeación estratégica que permita el establecimiento de objetivos claros, y una misión y una visión con las que todos los integrantes de la organización se sientan identificados; así como su difusión, y la realización de jornadas de capacitación y esparcimiento con miras a fortalecer la cultura organizacional y retener el talento. En cuanto al factor de mercadeo, pocos clientes, se propuso realizar un estudio de mercado para conocer las necesidades de los clientes actuales y potenciales, y así innovar los productos y servicios ofrecidos generando un valor agregado con el fin de fidelizar a los clientes actuales y atraer a los potenciales. También se planteó mejorar el servicio al cliente a través de encuestas periódicas, capacitaciones y promociones.

- Los problemas ubicados en la zona de conflicto, corresponden a los factores financieros, disminución del flujo de efectivo y aumento de los pasivos, los cuales ocasionaron que las organizaciones se quedaran sin liquidez para cubrir el costo de todas las operaciones, minimizando así, su ciclo de vida; y por esto se propone que para afrontar el primero, la gerencia realice un presupuesto que le permita definir el flujo de fondos así como el análisis de alternativas de inversión que posibilite un adecuado uso del efectivo disponible y la implementación de estrategias de pago a proveedores. Respecto del segundo, se plantea realizar un análisis de los pasivos y de los costos con el fin de implementar acciones para reducirlos y así aumentar la rentabilidad. El otro problema que se ubicó en este cuadrante fue el factor de mercadeo “falta de estrategias para enfrentar a los competidores”, que se puede minimizar a partir del análisis del mercado, específicamente las 4 p (precio, plaza, producto y promoción), con el fin de diseñar estrategias que permitan generar ventaja competitiva.

- Los problemas que se ubicaron en la zona de problemas autónomos fueron dos factores del entorno, alta carga impositiva y los conflictos de orden social; y un factor de recursos humanos, la sobrecarga laboral. Para la alta carga impositiva, se propuso realizar una planeación tributaria a partir del aprovechamiento de los beneficios que otorga el gobierno (normas fiscales) y de la situación económica de la empresa con el propósito de optimizar el uso de los ingresos generados. Para los conflictos de orden social, se consideró importante la implementación de esquemas de seguridad (cámaras y alarmas) para blindarse a situaciones de robo, manifestaciones y vandalismos; y para contrarrestar la sobrecarga laboral se planteó elaborar un estudio de los puestos de trabajo para rediseñar aquellos en los que se presenta sobrecarga; y realizar el manual de funciones y procedimientos, considerando la eliminación de las tareas redundantes que no agregan valor a los procesos.
- A partir de los objetivos específicos desarrollados se puede evidenciar que las investigaciones sobre los factores que determinan el éxito de las empresas tanto a nivel nacional como regional son numerosas; sin embargo, el estudio de los aspectos que causan la liquidación de las empresas son muy pocos. De allí la importancia de esta investigación por su aporte empírico al analizar micro y pequeñas empresas reales cuya subsistencia es determinante en la dinamización de la economía del Valle del Cauca.
- Finalmente, esta investigación tiene como fin contribuir al área de emprendimiento de las universidades, pero especialmente a los emprendedores para instruirlos en relación a aquellos problemas comunes que se presentan en el entorno de los negocios, y cómo afrontarlos desde una perspectiva integral a partir del análisis de las áreas funcionales de las organizaciones.

12. Recomendaciones

- La empresa al igual que el ser humano se ha venido transformando conforme el paso de los años, es así como resulta necesario que sea capaz de adaptarse a los cambios en pro de lograr su perdurabilidad.
- Se debe tener especial interés en la creación de empresas sostenibles, a través de una producción innovadora y amigable con el medio ambiente; una comunicación asertiva con los grupos de interés internos y externos de la organización y una administración eficiente.
- Es importante que los investigadores de las ciencias administrativas, sociales y económicas se interesen en el estudio de las organizaciones tanto con fines como sin fines de lucro, pero específicamente en los factores claves que son los causantes de su liquidación, con el fin de plantear estrategias conducentes a evitarla y así aportar al desarrollo y al crecimiento económico de las naciones.
- Abordando la caracterización de los emprendedores participantes y de sus empresas es de resaltar la importancia de la profesionalización de los primeros, pero también de la capacitación y ayudas de los entes gubernamentales para apoyar y fortalecer los emprendimientos, considerando sus aportes sustanciales a la economía de la región y el país.
- Es necesario que los emprendedores monitoreen continuamente su ambiente externo (entorno económico, político, legal, tecnológico, social, cultural, demográfico) y su ambiente interno (capacidad gerencial, de mercado, financiera, de producción) con el fin de generar las estrategias que les permitan a sus empresas adaptarse y ser sostenibles en el tiempo.
- Analizando la pandemia del covid 19 como factor determinante de la liquidación de las empresas, resulta importante que éstas desarrollen diversas estrategias que les permitan responder a factores externos imposibles de controlar como fue este caso, consistentes por ejemplo en las ventas a través de las redes sociales, el trabajo remoto, y la evaluación de los gastos y los costos realmente necesarios para llevar a cabo las actividades del negocio.

- Dado que la administración ineficiente y el desconocimiento del negocio fueron dos de los factores con gran impacto en la liquidación de las empresas analizadas, se reitera la importancia de emprender en un negocio en el que se tenga experiencia, pero también de definir la planeación estratégica (la misión, la visión, los objetivos, los valores y las estrategias) que posibilitará cumplir las metas propuestas y lograr la perdurabilidad de la empresa.
- Las evidencias de esta investigación dan cuenta de la importancia de los factores financieros para lograr la perdurabilidad de las empresas. De allí surge la necesidad de comprender el ciclo del negocio para determinar en qué invertir y cuando hacerlo. Esto allanará el camino para contar con la salud financiera que permita asumir la carga impositiva, factor que preocupa a muchos emprendedores en Colombia, sumado a una efectiva planeación tributaria, para aprovechar los beneficios y las exenciones por los pagos anticipados y la actividad económica realizada.
- Analizando los factores causantes de la liquidación de las empresas participantes se evidencia la importancia para todo emprendimiento de contar con un estudio de mercado que permita identificar a los competidores y a los clientes; y con una planeación estratégica que posibilite anticiparse a los cambios del entorno mediante estrategias pertinentes, que posibiliten generar valor agregado y fidelizar a los clientes sin perder de vista la razón de ser del negocio y los objetivos que se quieren lograr en el corto, mediano y largo plazo.
- Igualmente, es relevante que los emprendedores tengan en cuenta aspectos como la discrecionalidad de las leyes que se presenta en Colombia, que conduce a una modificación constante de éstas y que se traduce en reformas tributarias; para lo cual es necesario desarrollar una planeación tributaria con la ayuda de expertos financieros. Así mismo, los conflictos y la inseguridad que hay en el país debe llevar a estos empresarios a implementar estrategias que conduzcan a cuidar su patrimonio, a través de esquemas de seguridad confiables. Por otra parte, también deben ser conscientes de la necesidad de formalizar muchos procesos, entre los que se encuentran la selección del personal con el fin de garantizar la contratación de personas idóneas para cada cargo, lo cual resultará en una mayor estabilidad y

capacidad para afrontar los retos del entorno; pues no hacerlo genera desperdicio por duplicidad de funciones o tareas mal hechas; sobrecarga laboral; desmotivación; baja productividad; enfermedades profesionales; y mal clima laboral; factores que aumentan el riesgo de cierre de las empresas.

- Es importante establecer que si bien la definición del rumbo de la empresa, el planteamiento y la ejecución de los planes de acción es de gran utilidad, resulta necesario realizar una retroalimentación de su puesta en marcha, a partir de la medición de su impacto con el fin de identificar oportunidades de mejora y realizar las correcciones correspondientes.
- Finalmente, se debe resaltar que la perdurabilidad de las empresas depende de muchos factores y que la sola ejecución de los planes de acción propuestos no la garantizan; pues es necesario considerar la responsabilidad social, económica y ambiental; la generación de valor agregado; la práctica de una gerencia humana; la consideración de los grupos de interés que afectan el objeto misional de la organización; y la asistencia gubernamental; entre otros.

- Barnard, C. (1959). Las funciones de los elementos dirigentes. Instituto de Estudios Políticos, pp. 245-264.
https://books.google.com.co/books?id=gik7wftCT64C&pg=PA309&lpg=PA309&dq=las+funciones+de+los+elementos+dirigentes+chester+barnard&source=bl&ots=ZWCMtiv6gg&sig=8XVeJ_EzLfgJDzSOe8EJDzhkAZo&hl=es&sa=X&ved=0CCEQ6AEwAWoVChMI7eCliau9yAIVxvceCh1CgAvA#v=onepage&q=las%20funciones%20de%20los%20elementos%20dirigentes%20chester%20barnard&f=false.
- Barney, J. B. (1997). Gaining and sustaining competitive advantage (1st ed.). Addison-Wesley.
- Blau, P. y Scott, R. (1962). Formal organizations: a comparative approach. Chandler Publishing.
- Business Enterprise Centre of Sarnia-Lambton. (2022, 01 de agosto). Ten common reasons for business failures. <http://33sgq1wqdn71n18qv11fgblh.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2015/11/Ten-Common-Reasons-For-Business-Failures.pdf>
- Cajal Flores, A (2021, 26 de marzo). Departamento de producción. Lifeder. <https://www.lifeder.com/area-produccion-empresa/>.
- Cámara de comercio de Cali (s.f). Liquidación. Cámara de comercio de Cali Cali. <https://www.ccc.org.co/sedevirtual/tramites-de-registros-publicos/registro-entidades-sin-animo-de-lucro/tramites/liquidacion/#:~:text=La%20liquidaci%C3%B3n%20es%20la%20etapa,como%20lo%20establezcan%20los%20estatutos>.
- Carrion, S., Baena, M., & Ramírez, C. (2021). Factores asociados al fracaso en los emprendedores de la ciudad de Medellín durante el periodo 2019-2020. <http://revista.escolme.edu.co/index.php/cies/article/viewFile/363/380>
- Castillo, M. L. (2018). Perdurabilidad empresarial: acercamiento teórico. Revista espacios.39(48)
- Castillo, R. y Juárez, A. (2008). Análisis organizacional y de imagen de Asociaciones no lucrativas. Grupo EUMEDNET.

- Castro, Y., Hoya, O., Manzan, O. (2022). Estrategias responsables y sustentables para las empresas familiares frente a la crisis. Desafíos y tendencias para la perdurabilidad de las organizaciones en escenarios de incertidumbre. (pp.161-182). Sello Editorial UNAD. <https://doi.org/10.22490/9789586518352.07>
- Certus (2020, 20 de marzo). Descubre los principales tipos de costo en una empresa. Certus. <https://www.certus.edu.pe/blog/tipos-costo-empresa/>.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración (7a. ed.). McGraw-Hill Interamericana. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones (2ª ed.). McGraw Hill.
- Clark, P. y Wilson, J. (1961). Incentive systems: a theory of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 6 (2), pp. 129-166.
- Collins, J. & Porras, J. (1994). Built to last: successful habits of visionary companies. Harper Business.
- Colmenares, J. y Lora, H. (2019). Retos y desafíos en las pymes colombianas en el marco de la gestión estratégica. [Tesis de pregrado, Colegio de Estudios Superiores de Administración]. Repositorio Institucional - Colegio de Estudios Superiores de Administración. <https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/4293/ADM2019-154.pdf?sequence=1>
- Confecámaras (2015, 6 de mayo). Análisis de la fragilidad financiera de las empresas colombianas en 2013 (Informe No. 6). Confecámaras. https://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%00B0lisis_Economico_N_6.pdf

- Congreso de la República de Colombia (Agosto 02, 2004). Ley 905. Promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana .DO. 45628. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html
- Cruz, J. Beltrá, H. (2016). La estrategia en la perdurabilidad empresarial. Un estudio de la segunda aerolínea más antigua del mundo: Avianca. <https://repository.urosario.edu.co/items/63799712-8622-4ea3-a892-d1f77d7ce586>
- CTCP (2014). Propuesta de Norma de Información Financiera para Entidades en Liquidación.
- Cuevas, M. (2013, 26 de agosto). Identificación de las principales amenazas de las MiPymes colombianas que han afectado su perdurabilidad a través del tiempo. <http://repository.uamerica.edu.co/handle/20.500.11839/6317>
- Dávila L. de Guevara, C. (2001). Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico. McGraw Hill.
- Dávila, C. (2001). Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico. Bogotá: McGraw Hill.
- de las organizaciones como sistemas racionales, naturales y abiertos. En Perez et al (Ed.), Nuevas formas de organización y trabajo: Latinoamérica frente a los actuales desafíos económicos, sociales y medioambientales (1a ed., Vol. 31, pp. 304–312)
- Depaz, C y Lupaca, R. (2020). Origen, definición y modelos del fracaso empresarial: una revisión teórica. Revista De Investigación Valor Contable, 3(1), 47 - 56. <https://doi.org/10.17162/rivc.v3i1.1231>
- Editora Etece (2021, 5 de agosto). Proceso de producción. Concepto. <https://concepto.de/proceso-de-produccion/#ixzz7e8aMrP8Z>.
- Euroinnova (s.f.). De que se encarga el área administrativa. <https://www.euroinnova.co/blog/de-que-se-encarga-el-area-administrativa>
- Euroinnova (s.f.). Funciones del área administrativa. <https://www.euroinnova.co/blog/funciones-del-area-administrativa>

- Fayol, H. (1987). Administración industrial y general (C. Dimitru, Trad., 10ª ed). Editorial el Ateneo. (Obra original publicada en 1916).
- Fbombab. (19 de marzo de 2018). Tamaño de la muestra paso a paso [Archivo de Vídeo]. Youtube. <https://youtu.be/oc8i9g144Y0?si=SeDRcxgh6Xdt7BJ4>
- Ferrell, O., Hirt, G., & Ferrell, L. (2010). Introducción a los negocios en un mundo cambiante. McGraw-Hill Interamericana.
- Folgueira, T. (2018). El reto de la sostenibilidad en el sector textil-moda.
- García y Guerrero (2017, 1 de enero). Algunas prácticas que afectan la perdurabilidad de las empresas de familia. https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2450&context=administracion_de_empresas
- García, J. (2016). Factores que impiden la sostenibilidad de las microempresas en el sector de comercio en Armenia, Quindío. https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11526/Juliana_GarciaGarzon_2016.pdf
- Gerencie (2021). ¿Qué son los estados financieros?: todo para el cierre contable 2021? Gerencie. <https://actualicese.com/estados-financieros-y-cierre-contable/>
- GIL LAFUENTE, AM, & BARCELLOS PAULA, L. (2011). Los desafíos para la sostenibilidad empresarial en el siglo XXI. Revista Galega de Economía , 20 (2), 1-22. <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=39121262007>
- González, L. (2020, 17 de junio). Áreas funcionales de una empresa. Qué son, cuáles son y su importancia. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/areas-funcionales-de-una-empresa/>
- Hodgson, G. & Knudsen, T. (2003). Firm-specific learning and the nature of the firm: why transaction cost theory may provide an incomplete explanation. Fifth International Workshop on Institutional Economics: Explaining the firm: Transaction costs or capabilities. Revue Economique. 58(2), 331-350. <https://doi.org/10.3917/reco.582.0331>

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/431/Clasificacion%20de%20las%20organizaciones.htm>

<https://ruc.udc.es/dspace/handle/2183/21057>

<https://www.gerencie.com/estados-financieros-bajo-niif-vs-colgaap.html>

Huarcaya, L. (2018). Factores asociados al cierre de empresas del sistema financiero peruano, un enfoque de análisis de supervivencia, periodo 2001–2016. [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Centro de Perú]. Repositorio Institucional-Universidad Nacional del Centro de Perú.

<https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/4864/Huarcaya%20Ore.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Justino, Mateus (2015). Factors influencing the failure of small enterprises in a selected municipality in Luanda, Angola. [Tesis de maestría, Cape Peninsula University of Technology]. Archivo digital. <https://core.ac.uk/download/pdf/148365844.pdf>

Katz, R. y Kahn, D. (1978). The social psychology of organizations. (2a ed.). John Wiley & Sons, Inc. http://www.cra-rj.org.br/site/leitura/textos_class/the_social_psychology_of_organizations/publicacao/index.html#/7/zoomed.

Kliksberg, Bernardo. (1975) El pensamiento Organizativo: Del Taylorismo a la Teoría de la Organización.

Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. 2 de agosto de 2004.

López, L., Parra, M. y Rubio, G. (2019). Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué (Colombia). Revista espacios, 40 (11), 5 – 19. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n11/a19v40n11p05.pdf>

- Lopez, W. (2018). Investigación de factores externos causantes del cierre de empresas en Bolivia. [Tesis de pregrado, Universidad Mayor de San Andrés]. Repositorio Institucional-Universidad Mayor de San Andrés. <https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/22758>
- March, J. y Simón, H. (1958). Organizations. Henry. http://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/27411_7.pdf.
- Marín Luján, P. (2015). Factores que afectan la perdurabilidad empresarial en Leticia - Amazonas - Colombia (2000 - 2011). <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/53816>
- Martinez, C. (1999). Administración de organizaciones: productividad y eficacia (2ª ed.) Universidad Nacional de Colombia. http://www.fce.unal.edu.co/media/files/CentroEditorial/catalogo/Libros_Digitalizados/M_Carlos_E_Martinez_1999.pdf
- Mayo, E. (1977). Problemas humanos en una civilización industrial. Ediciones Nueva Visión
- McCarthy, E.J. (1964). Basic Marketing: A Managerial Approach, 2ª ed., R.D. Irwin, Homewood.
- Melara, M.(2019, 2 de diciembre). 5 estados financieros básicos ¿Cuáles son?. Contaestudio. <https://contaestudio.com/estados-financieros-basicos/>
- Mignon, S (2009). La pérennité organisationnelle.Un cadre d'analyse: introduction. Revue française de gestion.192(2),73-89.https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=RFG_192_0073&download=1
- Mignon, S. (2009). La pérennité organisationnelle: un cadre d'analyse. Revue Française de Gestion
- Morales, W. (2018, 30 de abril). Estados financieros bajo NIIF vs COLGAAP. Gerencia.
- Mundi(2022,27 de julio). Conoce los indicadores financieros clave para asegurar la estabilidad financiera de tu empresa. Mundi. <https://mundi.io/finanzas/indicadores-financieros-para-empresas/>
- Navas, J.E.; Guerras, L.A. (1998). La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones.Civitas

- Pérez, Ana (2015, 20 de marzo). ¿Cuáles son las claves del éxito empresarial? OBS Business School. <https://www.obsbusiness.school/blog/cuales-son-las-claves-del-exito-empresarial>
- Pérez, Uzcátegui y Brito (2018). El reto de las empresas familiares para el siglo XXI: prácticas empresariales enfocadas al desarrollo sostenible. *Revista Universidad y Sociedad*, 10 (2), 2-18. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202018000200187&script=sci_arttext&tlng=en
- Periódico El Tiempo (2022, 22 de abril). Pandemia también fue la oportunidad para el emprendimiento en el país. <https://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/pandemia-fue-oportunidad-para-el-emprendimiento-en-el-pais-652522>
- Pursell, S. (2021, 13 de octubre). ¿Cuáles son las funciones del departamento de marketing?. Hubspot. <https://blog.hubspot.es/marketing/funciones-departamento-marketing>.
- Quintero, A., Barrero, D., & Pinzon, P. (2015, 12 de julio). El fracaso en los emprendedores colombianos: una aproximación desde la logística. <https://repository.urosario.edu.co/items/24d0e0b6-ac15-49b4-8b1c-057e85586f2e>
- Real Academia Española. (s.f.). Cultura. En *Diccionario de la lengua española*. <https://dle.rae.es/organizaci%C3%B3n>.
- Revista Portafolio (2021, 10 de agosto). Empresas en Colombia: cuántas han cerrado y cuántas hay activas. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/empresas-en-colombia-cuantas-han-cerrado-y-cuantas-hay-activas-a-mayo-del-2021-554985>
- Revista Portafolio (2021, 22 de agosto). Pese a la reactivación, aumenta el cierre de compañías en el país. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/cierre-de-empresas-en-colombia-crecio-en-el-primer-semester-del-2021-555412>.
- Riaño, V. (2013). El caso de perdurabilidad empresarial de Crepes & Waffles. Desde una perspectiva de responsabilidad social empresarial e innovación en valor en Colombia. Universidad Del Rosario.

- Rivera & Malaver (2008): Longevidad empresarial. Documento de Investigación No. 43.
<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3806/01248219-2008-43.pdf;jsessionid=4ECF1E016F7C5AB5DF306D9778DEBE53?sequence=1>
- Rivera, Hugo. (2012). “Perdurabilidad empresarial: conceptos, estudios, hallazgos”. Cuadernos de administración. Universidad del Valle.28(48).103-113
- Robbins, S (2004). Comportamiento organizacional. Pearson Education.
- Santander Universidades (2022). Las 4 P del marketing mix: ¿cuáles son y cómo han evolucionado?
<https://www.becas-santander.com/es/blog/las-4-p-del-marketing.html>
- Scott, J. (1986). Gender: a useful category of historical analysis. American Historical review, (91), 1053-1075.
http://fundacionhenrydunant.org/images/stories/biblioteca/derechos_economicos_sociales_culturales_genero/El%20Genero%20Una%20Categoria%20Util%20para%20el%20Analisis%20Historico.pdf.
- Sevilla, A (2016, 10 de diciembre).Ventaja competitiva. Economipedia.
<https://economipedia.com/definiciones/ventaja-competitiva.html>
- Shu, M. (2014). Fracaso empresarial: aplicación sectorial de los modelos de predicción [Tesis de grado, Universidad de León]. Repositorio Institucional – Universidad de León.
https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/3768/G40814403_GF_Julio16.pdf?sequence=1
- Silas, T(s.f.). Key Reasons Why Small Businesses Fail.
https://www.summitbusinesssolutions.ws/docs/reasons_biz_fail.pdf
- Simon, H. (1997). Administrative Behavior. (4^a ed.). The Free Press.
https://books.google.com.co/books?id=_obn42iD3mYC&pg=PA370&lpg=PA370&dq=administrative+behavior+de+simon&source=bl&ots=vZZl7vwpeX&sig=OQ1wf9ngIyU1DifLtT_hT9aXhNY&hl=es&sa=X&ved=0CDUQ6AEwAzgKahUKEwilvr2017jIAhUBmh4KHTtbCWw#v=onepage&q=administrative%20behavior%20de%20simon&f=false.

- Sisternar, P. (2018,19 de julio). Funciones del departamento de contabilidad. EmprendePyme. <https://www.emprendepyme.net/funciones-del-departamento-de-contabilidad.html>
- Taylor, C., Cornelius, C. y Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 35 (6), pp. 566-583. <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-10-2012-0130>.
- Taylor, F. (1984). Los principios de la administración científica. (A.Arrufat,Trad. 4ª ed). Ediciones Orbis S.A. (Obra original publicada en 1911)
- Udy, S. H., Jr. (1959). Organizations of work: a comparative analysis of production among nonindustrial people. Human Relations Area Files Press.
- Valencia, M., & Marin, M. (2013). factores que influyen en el ciclo de vida de las MiPymes en Bucaramanga y su área metropolitana.
- Vélez, A., Restrepo, L., Garzón, M. y Méndez, C. (2005). Protocolo de investigación, Grupo de Perdurabilidad Empresarial. Escuela de Administración, Universidad del Rosario.
- Weninger, R. (June de 2013). Southern California regional managing partner Moss Adam LLP. (R. Vozar, Entrevistador) Smart Business Orange Country Magazine. Wheatley, M. J. (1992): Leadership and the New Science. Barrett-Koehler.