



**CASO DE ESTUDIO: FACTORES ASOCIADOS AL FRACASO DE LAS  
EMPRESAS DEL PROGRAMA EMPRESAS DE ALTA POTENCIA EAP DE  
MANIZALES MÁS**

**CATALINA CASTAÑO MUÑOZ**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES  
FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
MANIZALES**

**2023**

**CASO DE ESTUDIO: FACTORES ASOCIADOS AL FRACASO DE LAS  
EMPRESAS DEL PROGRAMA EMPRESAS DE ALTA POTENCIA EAP DE  
MANIZALES MÁS**

**Autora**

**CATALINA CASTAÑO MUÑOZ**

**PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**DIRECTOR:**

**KENNY MAURICIO GÓMEZ**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES  
FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
MANIZALES**

**2023**

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo evidenciar los factores asociados al fracaso de las empresas del Programa de Alto Potencial de Manizales Más, por lo que, en primer lugar, se establecieron los objetivos del caso. Adicionalmente se estableció la metodología a trabajar, utilizando el protocolo de caso para la enseñanza UAM del 2017, desde la perspectiva de los cuatro elementos relevantes para el desarrollo del caso (planificación, organización, redacción y revisión), así mismo se hizo la identificación del problema y el propósito de la investigación, junto con la búsqueda de autores relacionados con el emprendimientos, los factores relevantes para el desarrollo empresarial exitoso y los factores que llevan al fracaso empresarial.

Una vez realizada la búsqueda de dicha información y de analizar cada uno de los autores se realizó un ensamble teórico, definiendo 6 factores relevantes en el cierre de las empresas como, oportunidad, equipo de trabajo, factor financiero, tiempo, modelo de negocio y conflictos societarios, con dicho insumo se hace la definición de variables a trabajar y el desarrollo de la guía estructurada para las entrevistas con las empresas. El trabajo presenta un ensamble teórico, el cual estructura las visiones y concepciones de los autores relevantes en materia de fracaso empresarial que se constituyen en unidades observables en las empresas abordadas en la investigación.

Una vez establecidos los factores relacionados con el fracaso de las empresas desde la teoría y la metodología para contrastar en el caso de empresas locales, se aplicó una guía de entrevistas que permitió conocer el desarrollo de los casos organizacionales, los cuales partieron de las 8 empresas de Alto Potencial que cerraron o fracasaron suministradas por Manizales Más. Este estudio fue desarrollado con 4 empresas de las 8 entregadas.

Realizadas las entrevistas con las empresas, se desarrolló una matriz de instrumentalización para calificar cada una de las variables, (alto, medio y bajo) relacionadas con las respuestas otorgadas por las empresas y al ensamble teórico desarrollado en la investigación, siendo este un instrumento clave para los análisis de las entrevistas por variables y para la estructuración de los casos por empresas, concluyendo que una de las principales causas del cierre de las empresa se encuentra asociado a el factor de oportunidad por la falta de investigaciones del mercado realizados con las empresas, en variables como el tamaño, participación en el

mercado, intensidad de los competidores y los cambios en los comportamientos de los consumidores y tendencias del entorno, haciendo que las empresas no tuvieran claridad de las estrategias a implementar para aumentar su competitividad en el aumento del porcentaje de clientes y ventas perdiendo expansión en el mercado y posibilidades de escalabilidad.

Finalmente, el trabajo presenta una serie de conclusiones que contrastan los conceptos del fracaso empresarial con los elementos empíricos de empresas locales en la ciudad de Manizales – Caldas – Colombia pertenecientes al programa de Empresas de Alto Potencial, quedando como insumo para posibles cambios o estructuraciones en el acompañamiento a las empresas.

**Palabras Claves:** Fracaso empresarial, emprendimiento, empresas en etapa temprana, caso organizacional, competitividad, factores claves en empresas.

## TABLA DE CONTENIDO

|        |                                                                                                                                                                                    |    |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1      | INTRODUCCIÓN .....                                                                                                                                                                 | 9  |
| 2      | JUSTIFICACIÓN.....                                                                                                                                                                 | 11 |
| 3      | OBJETIVOS.....                                                                                                                                                                     | 14 |
| 3.1    | OBJETIVO GENERAL.....                                                                                                                                                              | 14 |
| 3.2    | OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....                                                                                                                                                        | 14 |
| 4      | PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....                                                                                                                                                    | 15 |
| 5      | METODOLOGÍA .....                                                                                                                                                                  | 16 |
| 6      | MARCO TEÓRICO-ANTECEDENTES .....                                                                                                                                                   | 19 |
| 7      | ENSAMBLE DE MARCO TEÓRICO.....                                                                                                                                                     | 28 |
| 8      | ENTREVISTAS CON LAS EMPRESAS .....                                                                                                                                                 | 33 |
| 8.1    | CONTEXTO DEL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD .....                                                                                                                                      | 33 |
| 8.2    | CONTEXTO DE LAS EMPRESAS ENTREVISTADAS.....                                                                                                                                        | 34 |
| 8.3    | VARIABLE DE ANÁLISIS DE OPORTUNIDAD .....                                                                                                                                          | 37 |
| 8.4    | VARIABLE DE ANÁLISIS DE EQUIPO DE TRABAJO .....                                                                                                                                    | 39 |
| 8.5    | VARIABLE DE ANÁLISIS DE FINANCIERO .....                                                                                                                                           | 40 |
| 8.6    | VARIABLE DE ANÁLISIS DE TIEMPO .....                                                                                                                                               | 41 |
| 8.7    | VARIABLE DE ANÁLISIS DE MODELO DE NEGOCIO .....                                                                                                                                    | 42 |
| 8.8    | VARIABLE DE ANÁLISIS DE CONFLICTOS SOCIETARIOS.....                                                                                                                                | 43 |
| 8.9    | EMPRESA 1 .....                                                                                                                                                                    | 45 |
| 8.9.1  | ¿Cuál fue posiblemente la causa fundamental del cierre de la empresa?.....                                                                                                         | 45 |
| 8.9.2  | ¿Qué elementos asociados al contexto externo (oportunidades y tiempo) resultaron determinantes en este caso?.....                                                                  | 45 |
| 8.9.3  | ¿Qué elementos asociados al contexto interno de la empresa (equipo de trabajo, financiero, modelo de negocio y conflictos societarios) resultaron determinantes en este caso?..... | 46 |
| 8.10   | EMPRESA 2 .....                                                                                                                                                                    | 47 |
| 8.10.1 | ¿Cuál fue posiblemente la causa fundamental del cierre de la empresa?.....                                                                                                         | 47 |
| 8.10.2 | ¿Qué elementos asociados al contexto externo (oportunidades y tiempo) resultaron determinantes en este caso?.....                                                                  | 48 |
| 8.10.3 | ¿Qué elementos asociados al contexto interno de la empresa (equipo de trabajo, financiero, modelo de negocio y conflictos societarios) resultaron determinantes en este caso?..... | 49 |
| 8.11   | EMPRESA 3 .....                                                                                                                                                                    | 50 |

|        |                                                                                                                                                                                     |    |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 8.11.1 | ¿Cuál fue posiblemente la causa fundamental del cierre de la empresa?.....                                                                                                          | 50 |
| 8.11.2 | ¿Qué elementos asociados al contexto externo (oportunidades y tiempo) resultaron determinantes en este caso?.....                                                                   | 51 |
| 8.11.3 | ¿Qué elementos asociados al contexto interno de la empresa (equipo de trabajo, financiero, modelo de negocio y conflictos societarios) resultaron determinantes en este caso? ..... | 51 |
| 8.12   | EMPRESA 4.....                                                                                                                                                                      | 53 |
| 8.12.1 | ¿Cuál fue posiblemente la causa fundamental del cierre de la empresa?.....                                                                                                          | 53 |
| 8.12.2 | ¿Qué elementos asociados al contexto externo (oportunidades y tiempo) resultaron determinantes en este caso?.....                                                                   | 53 |
| 8.12.3 | ¿Qué elementos asociados al contexto interno de la empresa (equipo de trabajo, financiero, modelo de negocio y conflictos societarios) resultaron determinantes en este caso? ..... | 54 |
| 9      | NOTA PARA LA ENSEÑANZA.....                                                                                                                                                         | 56 |
| 9.1    | RESUMEN DEL CASO.....                                                                                                                                                               | 56 |
| 9.1.1  | Empresa 1 .....                                                                                                                                                                     | 56 |
| 9.1.2  | Empresa 2 .....                                                                                                                                                                     | 57 |
| 9.1.3  | Empresa 3 .....                                                                                                                                                                     | 57 |
| 9.1.4  | Empresa 4 .....                                                                                                                                                                     | 58 |
| 9.2    | OBJETIVO DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE .....                                                                                                                                           | 59 |
| 9.2.1  | Objetivos de enseñanza .....                                                                                                                                                        | 59 |
| 9.2.2  | Objetivos aprendizaje .....                                                                                                                                                         | 59 |
| 9.3    | PREGUNTAS SUGERIDAS PARA LA REVISIÓN O TAREA EN CASA.....                                                                                                                           | 59 |
| 9.4    | PREGUNTAS ORIENTADORAS DE LA DISCUSIÓN EN CLASE, ORGANIZADAS POR OBJETIVO O TEMA DE DISCUSIÓN.....                                                                                  | 59 |
| 9.4.1  | Preguntas por factor.....                                                                                                                                                           | 59 |
| 9.4.2  | Preguntas generales .....                                                                                                                                                           | 60 |
| 9.5    | POSIBLES USOS DEL CASO (RECOMENDACIONES SOBRE EL TIPO DE ESTUDIANTES Y CLASE EN LA QUE PUEDE USARSE) .....                                                                          | 60 |
| 9.6    | RECOMENDACIONES DE AUTORES POR FACTORES PARA SU PROFUNDIZACIÓN .....                                                                                                                | 61 |
| 9.7    | SOLUCIÓN ADOPTADA POR EL PROTAGONISTA .....                                                                                                                                         | 62 |
| 9.7.1  | Empresa 1 .....                                                                                                                                                                     | 62 |
| 9.7.2  | Empresa 2 .....                                                                                                                                                                     | 62 |
| 9.7.3  | Empresa 3 .....                                                                                                                                                                     | 63 |

|       |                                 |    |
|-------|---------------------------------|----|
| 9.7.4 | Empresa 4 .....                 | 63 |
| 9.8   | PLAN DE ENSEÑANZA EN AULA ..... | 64 |
| 10    | CONCLUSIONES.....               | 65 |
| 11    | REFERENCIAS .....               | 67 |
| 12    | ANEXOS.....                     | 70 |

## **LISTADO DE ANEXOS**

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| Anexo 1 Cuadro de ensamble teórico y preguntas .....                   | 70 |
| Anexo 2 Respuestas de entrevistas documento adjunto en Excel .....     | 72 |
| Anexo 3 Matriz de instrumentalización documento adjunto en Excel ..... | 73 |
| Anexo 4 Caso para la enseñanza Documento adjunto en Pdf .....          | 73 |



## 1 INTRODUCCIÓN

El cierre de algunas de las empresas que hacían parte del programa de Alto Potencial de Manizales Más fue la razón que motivo la realización de este estudio, algunos autores se han ocupado de analizar aspectos relevantes dentro de los emprendimientos que hacen posible que estos sean éxitos y aspectos que llevan al cierre o fracaso de las empresas, los cuales fueron revisados, con el fin de entender lo sucedido con algunas de estas.

El trabajo aborda una justificación desde el análisis de iniciativas empresariales que se presentan en Colombia, las causas que tienen los colombianos para crear empresa y como se logra la supervivencia empresarial con el paso de tiempo, demostrado por Eurostat, RUES y Oficinas Nacionales de Estadística que de cada 10 empresas creadas a los 5 años sobreviven 4, reflejando impactos económicos, sociales y emocionales para los empresarios y el país.

Al realizar el abordaje del desarrollo integral del ecosistema de emprendimiento de Manizales a partir de Manizales Más y los programas que apuntan a la competitividad de las empresas, tales como el programa de Empresas de Alto Potencial, donde se apunta al aumento de ventas, aumento de utilidades, búsqueda de crecimiento acelerado de la empresa, entre otros, se observa que, a pesar de la existencia de este tipo de programas de fortalecimiento empresarial persiste el cierre de las empresas. Esta situación crea la motivación de querer entender las causas relacionadas con el fracaso de los emprendimientos dando origen al desarrollo de esta investigación.

El presente trabajo formula objetivos generales y específicos, los cuales se desarrollarán a lo largo de la investigación, y que apuntan a la pregunta de investigación relacionada con factores asociados al fracaso de las empresas EAP (Empresas de Alto Potencial) del programa Manizales Más del 2013 al 2021.

Se hace una propuesta metodológica que integra el desarrollo del caso organizacional alineada a la herramienta de protocolo de caso para la enseñanza UAM, del 2017, en donde se aplican los cuatro elementos claves para la estructuración y escritura del caso, (planificación, organización, redacción y revisión), resolviendo como propósito de la

investigación la identificación de los factores asociados al fracaso de las empresas de Alto Potencial, con el desarrollo del caso como instrumento para la enseñanza mediante la nota de enseñanza.

El marco teórico aborda elementos alrededor del fracaso empresarial, los factores para el desarrollo de emprendimientos, la supervivencia de las empresas, esto con el propósito de identificar los autores relevantes en el tema y establecer los factores asociados al cierre de las empresas. El análisis de la información se caracteriza por encontrar algunas variables recurrentes por diferentes autores.

Después se propone y ejecuta una estrategia de ensamble teórico con relación a los factores identificados en el marco teórico en las que se definen las variables decisivas para el desarrollo del caso, estableciendo una definición central de cada factor y la herramienta de cuestionamiento semiestructurado empírico a realizar en las entrevistas con las empresas.

Se presentan los análisis de las entrevistas categorizadas a la luz de la metodología, el marco y el ensamble teórico que permitió conocer las posibles causas del cierre de las empresas. Así mismo, cómo los elementos de los factores que no se pueden evidenciar de manera directa influyen en los análisis del fracaso empresarial y el caso empírico de las empresas locales.

Finalmente se presentan los análisis en la estructura de casos organizacionales que dan cuenta de los factores principales asociados al cierre de cada una de las empresas, los análisis por componentes y casos de empresas y la estructuración del caso organizacional para cada una de las 4 empresas, la nota de enseñanza y las conclusiones de la investigación.

## 2 JUSTIFICACIÓN

De acuerdo a los estudios por la GEM (Global Entrepreneurship Monitor) Colombia en el 2019 tuvo un 22,3% de creación de empresas y un 31,1% en 2020, destacándose como uno de los países con mayor tasa de creación de empresas en Latinoamérica, donde en el mismo estudio se determinan algunas de las razones que motivaron a los colombianos para crear sus emprendimientos, el 78.8% de los emprendedores los hacen para “ganarse la vida”, el 64.3% porque quieren “hacer la diferencia en su negocio”, el 64.3% porque quiere “construir un patrimonio” y por último el 43.6% para “continuar con la tradición familiar”, (GEM 2021).

Adicionalmente existen otros factores que llevan a los colombianos a la creación de empresas tales como:

- La cultura creativa, viendo la creatividad como la capacidad que tienen las personas para crear ideas con propósitos determinados, aprovechando las oportunidades del mercado en cuestión de necesidades y los cambios que se van dando con el paso del tiempo.
- La mentalidad emprendedora y las ganas de salir adelante, buscando nuevas oportunidades para mejorar sus ingresos.
- Esfuerzos del Gobierno Nacional para impulsar el emprendimiento contribuyendo al desarrollo económico y la disminución en las tasas de desempleo, esto reflejado en la Ley de Emprendimiento 2069 de 31 de diciembre de 2020.

Según iNNpulsa Colombia, en el 2019 se crearon 309.463 empresas, de las cuales, en los primeros 3 años sólo permanecen 63.4% de las empresas, después de los 5 años sobreviven 54.3% y pasado los diez años de creación permanecen el 40.5% de las empresas, si bien estas cifras generan un gran impacto en la economía del país, a su vez provoca un efecto social a las personas que emprendieron provocando frustración porque ven perdida sus inversión de tiempo y de capital, provocando a su vez aumentos en las tasas de desempleo, desbalance de la economía familiar y un factor emocional tanto en el emprendedor como en su familia. (iNNpulsa 2019).

Manizales cuenta con una alianza para el desarrollo integral del ecosistema de emprendimiento llamado Manizales Más, esta impulsa un modelo de desarrollo innovador desde la alianza público, privado y académica, el cual cuenta con diferentes programas dirigidos de acuerdo con el tamaño de la empresa y de los objetivos que tiene, siendo estos cruciales para una región mucho más competitiva. Entre los programas insignias de Manizales Más se encuentra EAP (Empresas de Alto Potencial), un programa diseñado para aumentar las ventas, las utilidades, buscando el crecimiento acelerado de la empresa, reflejándose en nuevas capacidades, conocimiento y relacionamiento.

El programa de Empresas de Alto Potencial en cada versión recibe en promedio 15 empresas, con el fin de brindarle un acompañamiento empresarial a lo largo de un año, la primera versión del programa se realizó el en 2013, y hasta la fecha han pasado 8 cohortes del programa, logrando como resultado que la mayoría de las empresas sean más competitivas en relación al crecimiento y visibilidad en el mercado, sin embargo, otras empresas han realizado procesos de cierre o desistimiento del negocio, empresas que hacen parte del propósito de esta investigación, la cual tiene como fin identificar los factores asociados al fracaso de las empresas del programa de Alto Potencial.

Colombia es uno de los países con mayor número de creación de empresas o de iniciativa empresarial, pero a lo largo de los años no se cuenta con la misma sostenibilidad de empresas, debido a las tasas de deserción o fracaso empresarial. La comparación internacional realizada por Eurostat, RUES y Oficinas Nacionales de Estadística en relación a la supervivencia empresarial, se encontró que Colombia en el primer año de creación de empresa cuenta con una supervivencia empresarial del 78,3%, después de los primeros 3 años su supervivencia empresarial está en 61% y por último después de los 5 años la supervivencia empresarial está en un 42,9%, lo que quiere decir que por cada 10 empresas que se crean después de los primero 5 años 4 de ellos siguen en funcionamiento, las otras han fracaso o han desistido del proceso empresarial (Confecámaras 2017).

A lo largo de las 8 cohortes que ha tenido el programa Empresas de Alto Potencial de Manizales Más, se ha contado con la participación de 120 empresas al 2021, de las cuales 8

de ellas, es decir, el 6.6% fracasaron, o han tenido procesos de cierre o desistimiento del negocio.

Para el fortalecimiento de las empresas es necesario, comprender los factores que le generan riesgo, así como las posibles causas asociadas al fracaso de las empresas, mediante este trabajo se presenta la caracterización de las empresas que han fracasado, el entendimiento de los elementos que las llevaron a este nivel, a la vez que se documentan los casos con el fin de presentar unas conclusiones en la mitigación de riesgos e impactos para las empresas.

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Evidenciar los factores asociados al fracaso de las empresas a través de la estructuración de un caso organizacional del programa EAP (Empresas de Alto Potencial) Manizales Más de 2013 a 2021

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1.** Crear una estructura de análisis basado en la teoría alrededor del fracaso o deserción empresarial y la contrastación con casos específicos de las empresas del programa EAP y la relación que existe con el fracaso de estas.
- 2.** Desarrollar una estructura de caso para la enseñanza en relación con la teoría, la experiencia y factores de las empresas EAP que fracasaron.
- 3.** Relatar mediante la escritura del caso organizacional los elementos determinantes que conlleva las posibles causas de fracaso.

#### **4 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuáles factores se pueden asociar al fracaso de las empresas EAP (Empresas de Alto Potencial) del programa Manizales Más del 2013 al 2021?

## 5 METODOLOGÍA

La metodología que se usará para el desarrollo del caso organizacional se encuentra alineada con la herramienta de “Protocolo de Caso para la Enseñanza UAM” (2017), documento realizado por Viviana Molina Osorio y María del Carmen Vergara Quintero, el cual es un instrumento para el desarrollo de los procesos de enseñanza que busca fortalecer las habilidades gerenciales, la toma de decisiones y la apropiación del conocimiento por medio de las discusiones y temáticas vistas en clase.

Para el desarrollo del caso, Manizales Más, proporcionó una base de datos con 8 empresas que después de realizado el programa de Empresas de Alto Potencial fracasaron o cambiaron de razón social o de actividad comercial, se estableció contacto con los representantes legales de las empresas, teniendo respuesta de 4 de ellas, agendado espacios para el desarrollo de la entrevista y así dar respuesta al cuestionario formulado en relación a los factores asociados al fracaso, definidos a la luz de teoría y así mismo poder conocer otros factores que no se encuentren en la teoría pero que, para dichas empresas hayan sido decisivas en la toma de sus decisiones; desarrolladas las entrevistas y con la información de base, se realiza la construcción del estudio de caso para la enseñanza, el análisis, nota de enseñanza y conclusiones que ayuden a determinar la relación de fracaso de las empresas con la teoría.

La herramienta de “Protocolos de Caso para la Enseñanza UAM” realizado por Viviana Molina Osorio, María del Carmen Vergara Quintero y en base a Jill Lane (2007) del instituto de excelencia académica de Penn State University describe que el autor del caso debe estructurar los 4 elementos claves para su desarrollo.

El primero de los elementos claves para la estructuración del caso es la planificación, en el cual se debe identificar el propósito de la redacción, identificar los atributos a quienes va dirigido el caso y decidir qué tipo información va a hacer parte del documento. En este caso el propósito general es la identificación de las posibles causas del cierre de las empresas del programa de Alto Potencial, por medio del estudio de teorías y ensamble teórico llevando a la estructuración del documento la cual por medio de los análisis de las entrevistas se pueden



identificar patrones en las empresas que son insumos para el desarrollo de actividades que contribuyen a la enseñanza.

El segundo elemento es la organización, con el desarrollo de la narrativa del caso y de la importancia de identificar el problema a resolver. En el trabajo se toma como base la problemática de las bajas tasas de supervivencia empresarial en Colombia la cual se presenta, a pesar de los impulsos del gobierno y de las entidades interesadas en el crecimiento de programas, proyectos de esta índole. Así mismo como la fuerza que tiene en Manizales con la articulación de Programas, como el de, Manizales Más, el cual tiene como fin el fortalecimiento de las empresas de la ciudad. De igual manera para el desarrollo del trabajo, se estructuran los casos a la luz del cierre de las empresas y los factores que impulsaron dicha decisión, lo que hizo necesario analizar las variables internas y externas de la empresa, esto permitirá generar habilidades gerenciales en los estudiantes, fortaleciendo el conocimiento, la capacidad para la toma de decisiones y la importancia de abordar la empresa desde diferentes aspectos que contribuyan a la sostenibilidad y competitividad con el paso del tiempo.

El siguiente elemento es la redacción en el que se detalla la importancia de la estructuración del caso desde la información analizada y encontrada, por lo que en el trabajo se enfoca en dar respuesta a tres grados cuestionamientos, ¿Cuál fue posiblemente la causa fundamental del cierre de la empresa?, ¿Qué elementos asociados al contexto externo (con relación a los factores externos definidos en el ensamble teórico) resultaron determinantes en este caso? Y ¿Qué elementos asociados al contexto interno de la empresa (con relación a los factores internos definidos en el ensamble teórico) resultaron determinantes en este caso?

Por último, la revisión del caso, elemento que consiste en releer el documento con el fin de que este sea claro para las personas que van a trabajar con él, buscando apropiación del conocimiento.

Además, metodológicamente se crea una nota de enseñanza, como herramienta para hacer uso del caso en el aula de clase, en el que se elaboran preguntas orientadoras para los docentes

y ejercicios de análisis para los estudiantes con la creación de paralelos entre lo debatido en el caso, los temas vistos en clase y el cómo desarrolló el caso específicamente de la empresa.

Una vez detallado los elementos necesarios para la estructuración del caso, debemos empezar la investigación de los autores relevantes en emprendimiento, fracaso empresarial y el desarrollo de empresas, como insumo para el análisis de los factores asociados, los cuales serán material necesario para el desarrollo del ensamble teórico, estructuración de los casos y conclusiones.

## 6 MARCO TEÓRICO-ANTECEDENTES

El fracaso se define en una empresa “*como la incapacidad de atender obligaciones financieras a su vencimiento.*” Beaver (1966), Marais et al. (1984), Gabás (1990), García, Arqués y Calvo-Flores, (1995) o Westgaard y Wijst (2001). Entendido como el momento donde las empresas no cuentan con el capital o los ingresos suficientes para cumplir los gastos en los plazos o periodos fijados. Incluso aún, limitando la visión, el interés y propósito del empresario en su ejercicio profesional, obligándole a buscar alternativas para solventar sus gastos o compromisos personales llevándolo a abandonar su empresa y emplearse en compañías que le brinden ingresos para el subsistir personal.

Al hablar de emprendimiento y de las variables que contribuyen al cierre las empresas, se resalta la existencia de varios autores que han determinado algunos factores de fracaso. Schumpeter, J.A. (1950). *Teoría del desarrollo económico*, resalta la importancia del empresario en los negocios, definido como emprendedor, y siendo este un actor fundamental para el desarrollo económico, y cada vez más indispensables en la dinámica de generación de riqueza y empleo como dos de los elementos claves en el crecimiento de una economía. Para Schumpeter un emprendedor es quien se adapta a las necesidades de los consumidores y crea a través de un bien o servicio una manera de generar valor, esto con relación a la oferta y demanda (la oferta es la cantidad de bienes y servicios que se están ofreciendo u ofertando en el mercado y la demanda es la cantidad de bienes o servicios que están siendo solicitados por el mercado). Además, por su constante empeño en crear nuevas maneras de generar valor a través de la innovación escuchando y atendiendo las necesidades de los consumidores.

Para Schumpeter el emprendedor es indispensable para el desarrollo de la economía, pero este debe tener un conocimiento técnico y una experiencia en la idea o proyecto a desarrollar; ya que la experiencia es un elemento clave que genera un conocimiento especializado, transmitiendo confianza al momento dar respuesta a las necesidades del mercado.

Con base en lo anterior, se puede determinar que los factores relacionados con un emprendedor exitoso según dicho autor son:

- La adaptación de necesidades del mercado (identificación de oportunidad) según Kirzner (1973). *Alerta emprendedora*, es una habilidad que tienen las personas de identificar oportunidades que otros han dejado pasar, muchas veces este proceso puede estar dirigido sin un objetivo puntual, el cual en varias ocasiones puede estar relacionado a las necesidades que tienen una persona y que esta puede adaptarse a las necesidades de los consumidores y/o a las problemáticas que se tienen en el mercado.
- La experiencia, relacionada con los conocimientos específicos en un área, los cuales han sido adaptados por las personas a lo largo de la práctica, permitiéndoles opinar y proponer con autonomía y fundamentos frente a problemáticas o dificultades en el mercado, teniendo la capacidad de adaptar la empresa en un entorno más competitivo.
- La intuición, es el conocimiento real y racional, este está relacionado con la capacidad que tienen los emprendedores al momento de tener una idea de negocio, aun sin tener la validación de las personas más cercanas a ellos toman la decisión de emprender.
- La estrategia, la cual es la guía para alcanzar los objetivos de la empresa, los emprendedores deben de ser estratégicos para resolver problemas de una forma más ágil, más competitiva, dando valor agregado a las necesidades del mercado.

Estos elementos serán tomados más adelante como base para delimitar los factores asociados de los emprendimientos en etapa temprana.

Timmons, Jeffrey. (1994), *Espíritu Empresarial*. Quien determina que el concepto fundamental del emprendimiento es la creación de valor, adicionalmente desarrolló un modelo basado en tres pilares para la creación de empresas, dicho autor señala que, al entrelazar los factores entre sí, los emprendimientos serán exitosos. Los tres pilares en los que se encuentra sustentado la teoría de Timmons son:

- **La oportunidad**, entendida como la necesidad insatisfecha de un nicho de mercado, es considerada la clave del proceso, de ella surgen las actividades y estrategias que la empresa debe de poner en curso para su competitividad, permitiendo reconocer el impacto que tiene en segmento de clientes. Las oportunidades deben de ser identificadas y analizadas por estudios de mercado que conduzcan al conocer las características del sector, la estructuración, el tamaño, la oferta y demanda de bienes

o servicios, con el fin de determinar el crecimiento real y potencial que puede tener la empresa en aras al mercado.

- **Los recursos**, son los elementos necesarios para llevar a cabo una empresa, es de aclarar, que no son únicamente económicos o de capital, sino que se hacen referencia al conocimiento, los activos, el capital humano, entre otros. Si bien los tres pilares son importantes, este pone la tarea de administrar y controlar correctamente la perspectiva del desarrollo de estrategias para contribuir a la generación de valor por parte de la empresa.
- **El equipo de trabajo o líder emprendedor**, hace referencia a uno de los capitales más valioso que tienen la empresa, en aras al conocimiento que aportan, el personal es el encargado de gestionar las actividades claves y de la ejecución de estudios que conlleven al análisis del mercado y la intensidad de los competidores, así como la creación de estrategias que contribuyan a la creación de valor. Es de resaltar que al hablar de un líder emprendedor se vincula con quien fundó la empresa y quien además conoce las metas y los objetivos de esta. Greenberg, Danna, McKone, Kate y Wilson, H. James (2011). *Nuevo Líder emprendedor*, hacen referencia que los empresarios son personas que buscan la creación de empresas lucrativas, a diferencia de los líderes empresariales, quienes generan respuestas con productos y servicios para las oportunidades identificadas y enfocadas a la visión empresarial que se tiene. Si bien se busca que los emprendedores sean líderes que motiven a sus equipos de trabajo, con la búsqueda de formación constante para el aumento de conocimiento y para apalancar las oportunidades de crecimiento de la empresa, determinando metas de crecimiento y estrategias competitivas que sea determinantes para la visión empresarial y al cumplimiento de objetivos.

El modelo de Timmons cuenta además que los tres pilares que se entrelazan entre sí, destacando elementos que deben ser tenidos en cuenta, el primero de ellos se encuentra entre los pilares de oportunidad y recursos en el cual, con la estructuración del plan de negocios,

un documento formal que emplean los emprendedores para la planificación de la idea de negocio y que contribuye al conocimiento de los beneficios y riesgos que esto conlleva la empresa en el mercado. El plan de negocios se enfoca en los estudios técnicos relacionados al mercado y aspectos financieros, dejando por escrito toda la información relevante para el desarrollo de la oportunidad y los recursos y el balance que debe haber entre ellas para la generación de valor en las empresas.

El segundo elemento se encuentra entre los pilares de recursos y equipo de trabajo o líder emprendedor, esto en relación con la capacidad que tiene el empresario en hacer uso de los recursos que tiene la empresa para el desarrollo de estrategias competitivas, que contribuyan al cumplimiento de la visión de la empresa como la capacidad de generar valor constantemente al mercado, en especial a su segmento de clientes.

El tercer y último elemento del modelo Timmos se puede resumir como el complemento de los dos pilares anteriores: equipo de trabajo o líder emprendedor y la oportunidad, los estudios del mercado junto con la mentalidad estratégica y las funciones operativas del equipo de trabajo buscan adaptarse constante a las necesidades de los clientes aumentando su participación en el mercado, la competitividad y la sostenibilidad de la empresa con el paso del tiempo.

El modelo Timmos con sus tres pilares de oportunidad, equipo de trabajo y recursos se caracteriza por llevar una trayectoria amplia para el desarrollo de las empresas y como guía para los estudios relacionados con el emprendimiento, los cuales podrán ser tenidos en cuenta como factores representativos para la investigación.

Global Entrepreneurship Monitor (1999), y de acuerdo con el modelo establecido, determina que los emprendimientos están enfocados a tres grandes perspectivas, las cuales son:

- **Actitudes:** Relacionada con la capacidad que tienen los emprendedores de determinar las oportunidades en el mercado para el desarrollo de un negocio, a su vez está relacionado con la capacidad y nivel de riesgo que el emprendedor está dispuesto a asumir, sus habilidades, conocimiento y experiencia en el área donde desarrollará la idea de negocio.

- **Actividades:** En relación con las funciones que tienen las personas o los emprendedores para la generación de nuevas dinámicas de la empresa, es de resaltar que las actividades de los negocios están estrictamente conectadas con los sectores donde se desarrollan, teniendo en cuenta que las dinámicas empresariales de cada sector varían en relación con otros.
- **Aspiraciones:** Relacionado con las actividades de los emprendedores y a la visión que tienen los mismos para el desarrollo de su empresa tales como la innovación, el desarrollo de nuevos procesos productivos, el acceso a nuevos mercados, el financiamiento de la empresa y los objetivos de crecimiento empresarial.

De acuerdo al GEM y el análisis de los factores que determinan el éxito o fracaso de emprendimientos hemos analizado que, aunque la perspectiva de ellos esté estrictamente relacionado con los tres elementos ampliamente mencionados, existen elementos que se han descrito a tener en cuenta y que están asociados al fracaso del emprendimiento en etapa temprana, ellos son: los conocimientos y experiencias que tienen los emprendedores con el fin de identificar oportunidades del mercado, la visión empresarial enfocada en la capacidad que tienen los emprendedores para lograr el crecimiento y cumplimiento de objetivos de la empresa.

Gross, Bill, (2015). TED. (1 de Junio). *The single biggest reason why start-ups succeed* / Bill Gross. [Video] <https://www.youtube.com/watch?v=bNpx7gpSqBY>

La perspectiva de Gross, Bill 2015, y de acuerdo con una investigación realizada por él a 100 startups tanto propias como ajenas logra determinar que existen cinco factores relacionados al éxito o fracaso de los emprendimientos, los cuales son:

- **La idea:** Siendo la representación mental de algo, material o inmaterial, real o imaginario, o un el conocimiento general de algo, la idea es considerada la clave del emprendimiento, ya que desde el momento que surge se unen esfuerzos que se enfocan en el desarrollo del proyecto para tener conocimiento del mercado, posibles competencias y determinar el segmento de mercado o la necesidad a satisfacer de sus posibles consumidores.

- **El equipo de trabajo:** Es el conjunto de personas que trabajan por el cumplimiento de las actividades y objetivos, se considera que el trabajo de las personas que hacen parte de una empresa debe de estar enfocadas y guiadas al éxito de las empresas.
- **El Modelo de Negocio:** Es considerado una herramienta clave y un pilar fundamental para la creación y la explicación de las empresas, permitiendo tener claridad de como captar, crear y entregar valor a los clientes.

En una de las investigaciones realizadas por (Cantamessa et al., 2018) la cual tiene como objetivo llenar el vacío en el modelo de negocio y contribuir a la literatura proporcionando una metodología repetible y escalable que derivan patrones de fallas de inicio de los startups, se utiliza la metodología SHELL (utilizada para entender la interacción múltiple que se da entre los distintos participantes), con ajustes aplicados como enfoques en modelo de negocio, el producto, entorno, en los clientes y en la organización. Entre los principales hallazgos del estudio se puede determinar que existe un patrón en los emprendimientos fallidos, resaltando que los emprendedores se centran en las ventas dejando otros factores a un lado, tales como el modelo de negocio, dejando evidencia de la falta de claridad de los empresarios al momento de captar y crear valor, así mismo como la falta de acompañamiento lo que los lleva a la toma de decisiones más demoradas y erróneas. Llegando a la conclusión de que los procesos de acompañamiento son claves para que en el futuro las empresas puedan mejorar la metodología con el fin de que las decisiones sean mucho más acertadas.

Si bien el modelo de negocios permite a los emprendedores realizar las proyecciones necesarias para el crecimiento de la empresa, también proporciona la claridad en la creación de valor para los clientes y el mercado.

- **Financiación:** Según la oficina de Promoción de la pequeña y mediana empresa (OSPPEM) no tener conocimiento e información de la financiación de esta puede llevar a los emprendedores al fracaso.
- **El timing, momento o tiempo,** este último hace referencia al tiempo puntual en el que sucede o se realiza la empresa de acuerdo con el contexto social, económico,



político, ambiental y demás factores que impacten el desarrollo de la empresa, en relación con que, para qué mercado, además es de analizar si es necesario educar al mercado frente a la idea o si en realidad ya existe gran número de competencia que se encuentre desarrollando lo mismo. De la misma manera la rapidez con la que la empresa se adapta a los cambios y tendencias para aumentar su participación.

De acuerdo con los factores que determinan el fracaso o éxito mencionados anteriormente por Gross, Bill se puede ilustrar que, aunque hay elementos de nuevos que juegan un papel importante como el tiempo y el modelo de negocio, así mismo, se vienen retomando elementos que se han analizado a lo largo de la investigación, tales como la idea, elementos financiamiento o recursos y equipo de trabajo, factores que junto con el tiempo analizaremos en la investigación.

Eisenmann, Tom (2021). *Why startups fail*. Docente del Harvard Business School, en su último libro publicado destaca seis factores relacionados al fracaso de los emprendimientos o “startups” (empresas creadas, algunas relacionadas por la base tecnológica, innovación y alto potencial en el mercado), las cuales son:

- **Conocimiento del cliente y el mercado:** En relación con la capacidad que tienen los emprendedores de conocer cuáles son las necesidades que tienen los consumidores y clientes, conocer el entorno al cual se van a enfrentar y a su vez conocer cuáles son las expectativas del cliente en relación con un producto o servicio. Si bien esto se encuentra estrechamente relacionado con la detección de oportunidad y el análisis del mercado, temas que se han mencionado y profundizado anteriormente.
- **Crecimiento de la empresa:** Una de las expectativas que tienen los emprendedores al momento de crear una empresa es que esta crezca y se mantenga a lo largo de tiempo, siendo esta una de las mayores dificultades que tienen los empresarios, puesto que el proceso de crecimiento empresarial conlleva factores que pueden generar dificultades, por la falta de estudios que contribuyan a potencializar las ventas, la falta de un equipo de trabajo clave, no tener estrategias definidas para apalancar el desarrollo y competitividad de la empresa. Un ejemplo claro de la falta de definiciones estratégicas para la empresa es cuando los empresarios enfocan sus

esfuerzos en aumentar sus ventas, sin entender que éstas pueden generar un fracaso, porque la empresa puede no tener la capacidad de producción, de personal para cubrir dichas necesidades o ventas.

- **Financiación:** Es el capital económico que tienen una empresa o persona para llevar iniciar un proyecto. Según Blanchflower y Oswald, 1998, Kerr y Nanda, 2009). Van Gelderen, Thurik y Bosma (2005), el financiamiento de las empresas es clave para el proceso de los emprendedores, incluso aún se considera que la falta de financiación es una de las principales razones de abandono o retiro de nuevas iniciativas empresariales.
- **Manejo de presupuesto y costos:** Un estudio realizado por Rachapaettayakom et al., 2020 determina que la adquisición de conocimientos financieros es fundamental para los pequeños empresarios es clave, ya que el volumen de ventas de las empresas los costos y las faltas de proyecciones pueden llevar a un fracaso comercial. Concluyendo entonces que más allá del volumen de ventas es necesario emplear herramientas específicas para la adquisición de conocimientos y en particular las de carácter financiero, los cuales ayudan a los empresarios a tener mayor claridad de la situación real de la empresa, impulsado la toma de decisiones prudentes con el fin de lograr la supervivencia empresarial. Además, en el estudio realizado por Espinosa et al., 2015 se logra concluir que muchas empresas logran llegar al fracaso por la falta de estructura financiera.
- **Tiempo de cambios y mejoras rápidas:** Es la capacidad que los emprendedores poseen para dar respuesta rápida a los consumidores, segmento del cliente y a los cambios en el contexto relacionados a un problema o una necesidad específica. Hughes, M. y Morgan, R. E. (2007) *“La proactividad representa una perspectiva de futuro donde las empresas tratan de desarrollar nuevos productos o mejoras en ellos, anticipándose a los cambios y oportunidades del entorno, promoviendo cambios en las tácticas actuales y detectando futuras tendencias del mercado”*. De acuerdo con esto es indispensable que las empresas sean competitivas, buscando dar respuestas rápidas y a tiempo con el fin de no perder participación en el mercado.

- **Formación del equipo de trabajo:** El equipo de trabajo es un conjunto de personas en busca de un mismo objetivo, en este caso el crecimiento de la empresa, aunque para los emprendedores muchas veces es difícil contar con un equipo de trabajo sólido que busque alcanzar los objetivos del negocio. Según Fuller-Love, N. (2006). *“Los emprendedores de pequeñas empresas desempeñan múltiples funciones en la gestión de sus negocios”*, siendo este un elemento que conlleva muchas veces al fracaso de los emprendimientos, puesto que cuando recaen todas las responsabilidades en una sola persona, es más difícil dar la respuesta correcta a cada una de ellas en el momento y tiempo adecuado.

Con el ánimo de facilitar el análisis, es necesario conocer la definición de una empresa en etapa temprana, explícita en el decreto 2021 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Una empresa en etapa temprana es aquella que inicia su participación en el mercado, sea por la venta o producción de un producto o por la prestación de un servicio, movimientos de recursos, financieros, humanos, físicos, entre otros. En Colombia según las cifras del DANE a 2019, las Mipyme representan el 90% del sector productivo nacional, generan el 35% de PIB y el 80% de empleo y en el 2020 según el DANE se crearon un total de 5.446.329 micronegocios.

## 7 ENSAMBLE DE MARCO TEÓRICO

Se realizó un análisis de los factores asociados en los diferentes autores consultados y las definiciones otorgadas por ellos, con el fin de realizar un ensamble teórico el cual nos permite determinar los factores y variables con los que se trabajarán a lo largo de la investigación y los que serán validados en las entrevistas con los empresarios del Programa de Empresas de Alto Potencial de Manizales Más, así mismo como las preguntas a realizar para el desarrollo del caso.

Realizado la búsqueda de información en el tema de emprendimiento y sus teorías basadas en el éxito o el fracaso empresarial se pueden encontrar autores que han identificado relaciones de factores relevantes para el emprendimiento, como Schumpeter, J.A. (1950), Timmons, Jeffrey. (1994), Global Entrepreneurship Monitor (1999) y Eisenmann, Tom (2021).

El primer factor se refiere a la **capacidad de adaptarse al mercado** siendo esta una competencia que tienen las personas para identificar oportunidades, en varias ocasiones pueden estar relacionadas con las necesidades que tienen los consumidores y a la rapidez que se tiene para adaptarse a ellas.

El segundo nos habla sobre la capacidad que tienen los emprendedores de **determinar las oportunidades en el mercado** para el desarrollo de un negocio, las cuales pueden estar relacionadas a necesidades no satisfechas o con el fin de obtener un objetivo específico.

El tercero habla sobre el **conocimiento del cliente y el mercado**, determinado como la capacidad que tienen los emprendedores de conocer las necesidades del mercado y de los usuarios, así mismo como determinar las oportunidades específicas que se tienen para el desarrollo de ideas de negocio.

Como se puede observar los autores consultados destacan la importancia de la oportunidad en el mercado para dar respuesta a necesidades de los consumidores, así mismo, que permite analizar el nicho de mercado de acuerdo con sus características, tamaño, ofertas y demandas.

El quinto factor relevante para el emprendimiento según Timmons, Jeffrey. (1994), Gross, Bill. (2015) y Eisenmann, Tom (2021) es **el equipo de trabajo**, el primer autor nos habla de la importancia de las personas en las empresas, como las encargadas de gestionar las actividades claves y del desarrollo de las estrategias competitivas para estar en el mercado, el segundo autor define el equipo de trabajo como un conjunto de personas que trabajan en el cumplimiento de actividades y objetivos, en relación a las necesidades del mercado y las metas de la empresa. El tercero y último autor define que un equipo de trabajo es un conjunto de personas que buscan un mismo objetivo. Si bien dichos autores definen el equipo de trabajo como conjunto de personas que trabajan en pro de un mismo objetivo Fuller-Love, N. (2006) expresa que *“Los emprendedores de pequeñas empresas desempeñan múltiples funciones en la gestión de sus negocios”*, revelando una de las realidades de los emprendedores, quienes en muchos casos son multitareas al no contar con un equipo de trabajo estructurado que los ayuden a la contribución de los objetivos.

Timmons, Jeffrey. (1994) defiende que para la creación de empresas se debe de contar con **recursos** los cuales no necesariamente están enfocados desde la perspectiva económica, sino desde el recurso del conocimiento, activos, tecnológicos, entre, otros. Aunque Gross, Bill TED. (2015) y Eisenmann, Tom (2021) en sus teorías defienden que para el desarrollo de empresas es necesario tener conocimiento de los recursos financieros que le permitan tener la capacidad tomar decisiones pertinentes que contribuyan a la sostenibilidad empresarial, y a la obtención de apalancamiento. El primer autor justifica que al no tener conocimiento e información de la financiación de la misma puede llevar a los emprendedores al fracaso y el segundo expone: la financiación como el capital (recursos, dinero) que tienen una empresa o persona para llevar a cabo un proyecto, así mismo Blanchflower y Oswald, 1998, Kerr y Nanda, 2009). Van Gelderen, Thurik y Bosma (2005) determinan que el financiamiento es fundamental para las iniciativas empresariales. Adicionalmente Eisenmann, Tom (2021) destaca la importancia de la relación cercana con los elementos financieros de las empresas, el manejo de presupuestos y costos, el autor argumenta que la adquisición de conocimientos financieros es fundamental para los pequeños empresarios y que, a pesar del volumen de ventas, el desconocimiento de los costos puede llevar a un fracaso comercial. Las diferentes

posiciones expuestas por los autores nos llevan a analizar la importancia de las finanzas como uno de los factores asociados al fracaso, teniendo en cuenta que el conocimiento financiero, le permitirá tomar las mejores decisiones financieras, como el acceso al endeudamiento de los emprendedores, manejo de carteras vencidas o insolvencia económica que se puedan presentar en las empresas.

Gross, Bill. (2015) y Eisenmann, Tom (2021) tienen una relación en sus teorías basada en el **tiempo**, el primero nos habla sobre el tiempo o el momento, argumentando que el tiempo puntual en el que surge la empresa debe de tener una estrecha relación con el mercado, mientras el segundo autor nos habla de la capacidad de dar respuesta rápida a los consumidores en relación a un problema o una necesidad, determinando la importancia del tiempo a la hora de dar respuesta a los problemas del mercado, ya que estos deben darse en el momento indicado, teniendo así una pertinencia la cual pueda llevar a un éxito o a un fracaso empresarial.

Para Bill Gross (2015), un factor relevante para tener en cuenta es el **modelo de negocio**, considerado una herramienta clave y un pilar fundamental para dar claridad en la creación y captación de valor para sus clientes, centrándose así en ellos y las adaptaciones estratégicas de las empresas. El modelo de negocio presenta elementos alrededor de las finanzas, las necesidades, los segmentos de clientes, el análisis del problema y del mercado en que se desarrollará, así como otros elementos que contribuyen al desarrollo de las iniciativas y que al no tener claridad de ellas puedan llevar a una desorientación empresarial, a la pérdida del foco y así llevar a un fracaso del emprendimiento en la etapa temprana.

Por último un estudio realizado por Confecámaras en el 2017 en el que se analiza que uno de los factores asociados al fracaso de los emprendimiento se encuentra relacionado con los **conflictos societarios** de las empresas esto en relación a que los emprendedores al iniciar sus negocio lo hacen de forma natural y espontánea y sin protocolos lo cual lleva a que no existan los lineamientos adecuados en búsqueda de la sostenibilidad de la misión y visión de la empresa en un entorno legal para la toma de decisiones, las cuales pueden impactar negativamente los negocios e incluso impulsando al cierre de los mismos.

Analizadas las diferentes posiciones de los autores y los competentes mencionados, podemos determinar los factores que serán cruciales para la construcción del caso, y que son los insumos que nos llevaron al desarrollo del ensamble teórico dejando así definidos los factores asociados al cierre de las empresas.

Los factores definidos en el ensamble teórico y con los cuales se llevará a cabo la investigación para el desarrollo del caso son:

- **La oportunidad:** siendo esta la capacidad de las empresas para dar respuesta a necesidades de los consumidores, así mismo como el conocimiento de su segmento de mercado y las características del mercado en relación con el tamaño, intensidad de competidores, participación en el mercado y cambios en la dinámica de este.
- **El equipo de trabajo:** Teniendo en cuenta que es un factor indispensable para gestionar las actividades de la empresa, así mismo como el contar con personal clave, equipo de trabajo estratégico y operativo, personal cualificado y con conocimientos actualizados, con el fin de ser más competitivos en el mercado.
- **El financiero:** siendo este un factor relevante para la toma de decisiones de la empresa, que le permitirán demostrar su sostenibilidad y crecimiento, su apalancamiento financiero, el capital de trabajo, la capacidad de inversión.
- **El tiempo:** este con relación a que el contexto o el momento económico, social, político y ecológico sea el adecuado para la idea de negocio, así mismo para la rapidez de respuesta de la empresa con los cambios en el mercado y tendencias o incluso aun la anticipación que ellas puedan tener para dar respuesta a las necesidades de los clientes.
- **El modelo de negocio:** en relación con la capacidad de las empresas de captar y dar valor a sus clientes, así mismo como la claridad de percepción de valor y la capacidad de escalabilidad del modelo de negocio.
- **Conflictos societarios:** establecido como el conjunto de relaciones que se establecen en una sociedad; tales como el tipo de sociedad, los protocolos para la toma de decisiones y los roles que tienen los socios de las empresas.

El **“Anexo 1. Tabla de ensamble teórico y preguntas”**, es un instrumento en el cual se encuentra las definiciones de los seis factores a estudiar en el caso, así mismo como el cuestionario establecido para cada uno de los factores las cuales son el insumo para el desarrollo de las entrevistas.

Realizado el ensamble teórico en el que se establecen los factores a trabajar en el caso y con el desarrollo del cuestionario para el desarrollo de las entrevistas como principal insumo para tener un aproximado a los factores asociados al cierre de las empresas, se procede a la obtención de información directamente de la fuente principal, los empresarios que cerraron sus negocios, de las empresas del Programa de Manizales Más de Alto Potencial.



## 8 ENTREVISTAS CON LAS EMPRESAS

### 8.1 CONTEXTO DEL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD

Se obtiene la base de datos de las empresas que una vez realizado el programa cerraron su actividad económica, esta base de datos fue proporcionada por el área de gestión relacionada con el programa Empresas de Alto Potencial de Manizales Más.

Entre la semana del 27 de febrero al 3 de marzo de 2023 se establece contacto con las 8 empresas de la base de datos suministrada de las cuales se obtiene respuesta de 4. Ya que con las demás empresas no fue posible establecer un contacto debido a cambios de números telefónicos y en algunas de ellas por disponibilidad de los empresarios para tener las entrevistas.

Las entrevistas se ejecutaron los días 14, 15, 16 y 21 de marzo, por un lapso de 2 horas cada una.

Antes de realizar las entrevistas con las empresas se determinaron unas preguntas con el fin de conocer sus características, sectores en que trabajaron y sus mayores motivaciones. Las preguntas realizadas fueron:

- ¿Cuándo decidió comenzar la empresa?
- ¿En qué sector trabajaba la empresa?
- ¿Qué es lo que más le gustaba de la empresa?
- ¿Cuáles fueron los principales miedos al momento de emprender?

En el acercamiento con las empresas por medio de las entrevistas se abordaron las preguntas de caracterización para conocer el contexto de las empresas, así mismo como las preguntas alrededor de las variables definidas en el ensamble teórico y que están relacionados a los factores asociados al fracaso de las empresas.

#### **Variables.**

- Oportunidad
- Equipo de trabajo

- Financiero
- Tiempo
- Modelo de Negocio
- Conflictos societarios.

## 8.2 CONTEXTO DE LAS EMPRESAS ENTREVISTADAS

A continuación, se hace una presentación general de las cuatro empresas entrevistadas, en donde se hace una descripción del tipo de empresa, el sector en el que trabajaban y desarrollo de su actividad económica. Por reserva de las empresas no se pusieron los nombres de ellas, ni de los entrevistados, sino que se enumeraron para ser identificadas.

- **Empresa 1:** Empresa familiar, tuvo sus inicios en el año 1978 en el sector industrial y agropecuario, era una empresa generadora de proyectos que trabaja en diferentes dinámicas empresariales.
- **Empresa 2:** Inicia como comercializadora y distribuidora de alimentos cárnicos, la cual con el paso de tiempo se convierte en una productora de alimentos cárnicos de alta calidad a precios bajos.
- **Empresa 3:** Empresa familiar en el sector privado de la construcción, y en dar soluciones de ingeniería a las empresas por medio de proyectos.
- **Empresa 4:** Inicia en el 2013 en el sector de bebidas con capital semilla de Fondo Emprender y brindando al mercado batidos saludables.

El registro detallado de cada entrevista se encuentra disponible en el **Anexo 2. Respuesta de entrevistados** en el cual en cada libro del archivo Excel se encuentra el grupo de respuestas de las 4 empresas consideradas en los casos.

## ANÁLISIS DE ENTREVISTAS POR VARIABLE

Para el desarrollo del análisis de las entrevistas se realizó la recopilación de las respuestas de los empresarios por variables, en una matriz denominada (**Matriz de Instrumentalización Anexo. 3**) en la que agrupadas las respuestas se definieron rangos de valoración de alto, medio y bajo, por cada uno de los factores con respecto a la definición de la variable en aras de tener una calificación, dando respuesta a la capacidad de la empresa por cada factor definido.

Los rangos de calificación de los factores son los siguientes:

| Factores                 | Cualificación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Oportunidad</b>       | <p>Alto: Consciente de la variable específica relacionada con la oportunidad, presenta evidencia de toma de decisiones basada en información precisa, rigurosa, cuantificada, se anticipa y está conectado con el contexto.</p> <p>Medio: Es medianamente consciente del problema, del segmento de mercado, de su competencia, poco conocimiento del tamaño de mercado tiene poco conocimiento referente a su participación en el mercado y sus tendencias. Toma decisiones con la información que cree conveniente, es medianamente estratégico.</p> <p>Bajo: No conoce el problema/oportunidad que dio origen a la empresa, ni segmento del mercado, no conoce su competencia, no sabe qué participación tiene en el mercado y sus tendencias. Toma decisiones sin información, es reactivo ante las circunstancias y se muestra desconectado del contexto y el cambio.</p> |
| <b>Equipo de trabajo</b> | <p>Alto: Se preocupa por contratar personas calificadas, tiene una estructura organizacional definida para promover la cultura y el desempeño de las personas, busca una constante capacitación del equipo de trabajo.</p> <p>Medio: Cuentan con equipos de trabajo calificados y estructuras organizacionales, no obstante, el equipo clave gira en torno a temas operativos o se encuentra desalineado con los objetivos estratégicos.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

| Factores                 | Cualificación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          | Bajo: El personal es estrictamente operativo, el conocimiento de las personas no genera una diferenciación, los procesos de selección no son rigurosos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Financiero</b>        | <p>Alto: Tiene un conocimiento financiero, organizado basado en las herramientas financieras, cuenta o contó con apalancamiento financiero que evidencia estructuración de la empresa, contó con un capital de arranque y sus recursos generadores de valor están relacionados al conocimiento, tecnología y otros que resultan difíciles de copiar y valorar económicamente.</p> <p>Medio: Conocimiento financiero básico, toma algunas decisiones, no hace presupuesto, contó con un apalancamiento financiero y capital limitado para las opciones de crecimiento y sus recursos son financieros y relacionados con su capital de trabajo.</p> <p>Bajo: No tienen conocimiento financiero, no tienen seguimiento de la información financiera para la toma de decisiones, no contó con apalancamiento financiero ni capital para impulsar los proyectos de crecimiento y los recursos se concentran en el capital de trabajo.</p> |
| <b>Tiempo</b>            | <p>Alto: Se anticipa al cambio de acuerdo con las tendencias y necesidades del mercado, se adapta rápidamente con relación a las tendencias y necesidades, en entorno y tiempo respuestas de la empresa al mercado es anticipado.</p> <p>Medio: Se adapta al mercado a medida que las empresas lo van haciendo no obstante no se anticipa al cambio, el entorno y el tiempo es el adecuado para la empresa.</p> <p>Bajo: No se anticipa al cambio, ni se adapta a las necesidades y tendencias del mercado.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Modelo de Negocio</b> | Alto: Claridad en el modelo de negocio: Evidenciando principal diferencial, ventaja, relevancia y generación de valor extraordinario.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

| Factores                      | Cualificación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               | <p>Evidencia tener estrategias relacionadas a la escalabilidad y continuidad de la empresa.</p> <p>Medio: No existencias evidencias claras en las estrategias en la diferenciación, generación de valor en la relación a la competencia, no tiene claridad con las estrategias relacionadas al modelo de negocio para la escalabilidad.</p> <p>Bajo: No hay claridad en las estrategias con el modelo de negocio.</p>                                                                                                                                                                           |
| <b>Conflictos societarios</b> | <p>Alto: Cuenta con un tipo de sociedad instituida, adicionalmente tienen socios en la empresa con roles dentro de la empresa establecidos, así mismo tiene instituido un protocolo para la toma de decisiones de la empresa.</p> <p>Medio: Cuenta con una sociedad establecido, con socios en la empresa sin roles definidos, las tomas de decisiones se hacen en conjunto con los socios no obstante no cuentan con protocolos instituidos.</p> <p>Bajo: No tienen una sociedad establecidos, no tiene socios ni roles definidos, no cuentan con protocolos para las tomas de decisiones.</p> |

A continuación, se desarrollan una serie de hallazgos derivados del análisis de componentes y variables que fueron estudiados a lo largo de la investigación. La matriz de instrumentalización fue el insumo clave para dar claridad de los rangos definidos y las situaciones de las empresas entrevistadas, para la construcción de análisis por variables las cuales se expondrán más adelante.

### 8.3 VARIABLE DE ANÁLISIS DE OPORTUNIDAD

- De las empresas entrevistadas sólo una de ellas nace a partir de las oportunidades y tendencias del mercado, razón por la cual tuvo que hacer un análisis del mercado, búsqueda de tendencias y comportamientos del consumidor para adelantarse y sacar algo nuevo al mercado. A diferencia de las otras tres empresas que estuvieron enfocadas en dar solución a un problema en específico, analizando los diferentes

segmentos de mercados y las necesidades que estos tenían para proporcionales una respuesta.

- Las cuatro empresas están medianamente conscientes del problema a resolver, si bien ellas hicieron algunos estudios para identificar las necesidades que tenían sus clientes no estuvieron en constante búsqueda de nuevos problemas y oportunidades a resolver con relación a su segmento de cliente.
- Las empresas entrevistadas tuvieron medianamente consciencia de su segmento de cliente, esto con el proceso de algunos estudios e investigaciones del mercado, pero dejando a un lado la búsqueda constante de los cambios en los comportamientos de los consumidores y de las necesidades de la empresa los cuales podrían brindarles apertura de nuevos segmentos de clientes y por tanto nuevas oportunidades en el mercado.
- Ninguna de las empresas tuvo claridad del tamaño en el mercado, el tamaño del mercado permite tener un conocimiento de la cantidad máxima de ventas y compradores que se puede alcanzar de acuerdo con el segmento de mercados, como ninguna de las empresas hizo este estudio, no logro tener claridad del máximo de ventas y clientes que pudo llegar a tener, así mismo como las estrategias que debía desarrollar para ser más competitivo en el mercado.
- Dos de las empresas conocían medianamente sus competidores, en las que podían implementar estrategias con el fin de diferenciarse de la competencia y buscar la competitividad en el mercado. Las otras dos empresas no tenían conocimiento de sus competidores y al no tener claro su diferencial, las estrategias de mercadeo para el desarrollo empresarial y la toma de decisiones era empírica y no en relación con el crecimiento del mercado y sus competidores.
- Una de las empresas conocía medianamente su participación en el mercado, llegando a tener indicios para generar estrategias de expansión del mercado y por tanto el crecimiento de la empresa. Mientras que las otras tres empresas no tenían conocimiento de su participación en el mercado, lo que quiere decir que no tenían conocimiento del porcentaje que sus ventas y clientes representaban en el mismo,

siendo así más difícil para las empresas crecer en nuevos clientes de su segmento de mercado.

- Una de las cuatro empresas tenía un poco de conocimiento con relación a los cambios en el mercado y las tendencias de su sector, teniendo un acercamiento a las ferias, estudios de mercado que les permitiera el desarrollo de nuevos productos o servicios desde la anticipación al cambio. Mientras las otras tres empresas no hicieron estudios con relación a las tendencias o cambios en el mercado, lo cual no les permitía conocer los cambios del comportamiento del consumidor y de las empresas para adelantarse al cambio.

#### **8.4 VARIABLE DE ANÁLISIS DE EQUIPO DE TRABAJO**

- Las empresas contaban con estructuras organizacionales establecidas en sus equipos de trabajos contando con personas claves, para el despliegue estratégico de la empresa, el cumplimiento de objetivos y desarrollo del modelo de negocio, así mismo contaban con personas operativas quienes eran las encargadas del proceso operacional de la empresa.
- Tres empresas contaban con un equilibrio entre personas estratégicas y operativas para el desarrollo tanto de las funciones estratégicas y del cumplimiento de objetivos, como las funciones operacionales de la empresa. Mientras una empresa contaba con un equipo de trabajo netamente operativo, teniendo un equipo 100% con funciones operativas, dejando a un lado la parte estratégica y de desarrollo empresarial de la empresa.
- Para una de las empresas era de gran valor contratar personal calificado, que tuviera conocimiento actualizado y especializado para el desarrollo de las actividades de la empresa. Por otro lado, dos empresas contrataban personal calificado y técnico en las áreas a desarrollar, asegurando así que el personal fuera capacitado para el buen desarrollo de las funciones. Mientras que para una de las empresas no era relevante la contratación de personal calificado, teniendo así procesos de selección poco rigurosos.
- Dos de las empresas consideraban de gran valor la capacitación constante de sus empleados, por lo que se preocupaban por la actualización constante de sus empleados,

generando así un valor agregado a sus clientes y aumentando la satisfacción laboral. Mientras las otras dos empresas no venían valiosas las capacitaciones de sus colaboradores, considerando que los conocimientos básicos por parte de sus empleados eran suficientes para el desarrollo de sus funciones en la empresa.

## **8.5 VARIABLE DE ANÁLISIS DE FINANCIERO**

- Una de las empresas no tiene como punto referencia los conocimientos financieros para la toma de decisiones, sino que lo considera desde el punto de vista del conocimiento del mercado y la expansión que puede tener. Mientras las otras tres empresas determinan que para la toma de decisiones se debe tener en cuenta elementos financieros como, análisis financieros, la contabilidad y proyección financiera de la empresa, componentes necesarios para saber el estado económico en el cual se encuentra la empresa y el poder generar proyecciones tanto de crecimiento o alertas en el caso del mal estado financiero de la misma.
- Dos de las empresas no contaron con apalancamiento financiero, mientras las otras dos tuvieron apalancamiento financiero de la banca y fondo emprendedor. El apalancamiento financiero les permite a las empresas tener más capital para alcanzar metas en un plazo estipulado, impulsar el potencial de las finanzas y el crecimiento de la empresa.
- Tres de las empresas iniciaron sus proyectos con recursos propios teniendo así un recurso limitado para el crecimiento de la empresa, a diferencia de una de las empresas que inició con capital propio y capital semilla de fondo emprendedor, que, aunque era un recurso limitado tenía planes de acción y seguimientos que impulsaba el crecimiento de la empresa.
- Para una de las empresas su mayor recurso generador de valor es el conocimiento, tendiendo como principal característica el obstáculo de NO ser copiado, siendo este un elemento que se encuentra en el personal de la empresa. A diferencia de las tres empresas que los recursos claves son los recursos financieros y los demás recursos de una empresa, teniendo más factibilidad de ser copiados o de ser similares a la competencia.



- Si bien las empresas contaban con conocimientos financieros básicos, para la toma de decisiones y de acuerdo a las entrevistas realizadas y del análisis hecho para el cierre de las empresas, se determinan factores financieros relevantes como: la falta de apalancamiento empresarial por parte de las entidades financieras, sin embargo los empresarios esperarían que las posibilidades de financiamiento deberían de favorecer más a los empresarios que a la banca, el manejo de altos niveles de inventarios ocasionada por la baja a rotación de los mismos, costos de las materias primas en relación al precio de venta y flujo de caja de las empresas.

## **8.6 VARIABLE DE ANÁLISIS DE TIEMPO**

- Las empresas desarrollan sus ideas en el momento adecuado, con relación al contexto social, económico, político, ambiental en el que se desarrollan, así como los problemas a resolver en el mercado, permitiendo así tener un contexto adecuado para el desarrollo de la empresa.
- Una de las empresas no actuó a tiempo para dar respuestas a las necesidades y cambios en el comportamiento de los consumidores y empresas, perdiendo así participación y reconocimiento del mercado. A diferencia de las otras tres que, si se adaptaron a medida que el mercado lo pidiera, si bien no tuvieron anticipación al cambio, tuvieron en cuenta las necesidades de su segmento de clientes y buscaron adaptarse rápidamente para no perder participación en el mercado.
- Para una de las empresas el tiempo de adaptación al mercado era indispensable por lo que buscaron anticiparse a los cambios y tendencias antes de que su segmento de cliente lo pidiera, incluso aun antes de que su competencia lo hiciera, con el fin aumentar la participación y reconocimiento en el mercado. Otra de las empresas no se anticipó al cambio, pero si se adaptaba de forma rápida cuando el segmento de cliente lo solicitaba y a medida que la competencia lo adaptaba. Mientras para las otras dos empresas no era indispensable adaptarse a los cambios del mercado, ya que consideraban que su producto podría permanecer en el mercado sin ser relevantes las tendencias y comportamientos del consumidor y empresas.

- Una de las empresas se anticipó a los cambios en el mercado por el estudio constante de tendencias, problemas y de nuevas oportunidades que se tenían en el sector, mientras que para las otras tres empresas no era relevante el hacer estudios constantes de tendencias y del mercado para anticiparse a los cambios.

## **8.7 VARIABLE DE ANÁLISIS DE MODELO DE NEGOCIO**

- Tres empresas tienen claro su modelo de negocio, lo que les permite la generación de valor a sus clientes, como la claridad en el desarrollo del como ofrecer las soluciones al mercado y las estrategias a implementar en el cumplimiento de los objetivos de la empresa. A diferencia de una empresa que no tiene claridad del modelo de negocio, haciendo que su actividad económica no tenga las estrategias claras en relación con sus metas de crecimiento, nuevos clientes, así mismo como la generación de valor en el mercado.
- Las empresas en algún momento desarrollaron herramientas para el desarrollo del modelo de negocio, las cuales permiten dar claridad de las soluciones a ofrecer en el mercado. Aunque es de resaltar que en tres de las empresas no se evidencian estrategias claras en la diferenciación de otros modelos de negocio y en una de ellas no se tiene claridad de las estrategias a implementar para el cumplimiento de objetivos.
- Tres empresas tenían claro la forma en que captaban y daban valor a sus clientes, en el proceso de clientes actuales y en el de atraer nuevos clientes a sus empresas. A diferencia de una de ellas que no tenía claro el cómo dar valor a sus clientes, lo que dificultaba el aumento de clientes y el crecimiento de la empresa.
- Tres empresas no tienen claridad de las estrategias de escalabilidad del modelo de negocio, lo cual no les permitió expandirse en el mercado y así aumentar los ingresos. Una de las empresas al no tener claridad en el modelo de negocio y sus estrategias al cumplimiento de objetivos no logró ser escalable.

## **8.8 VARIABLE DE ANÁLISIS DE CONFLICTOS SOCIETARIOS**

- Las empresas son empresas legalmente constituidas como SAS, lo que hace que sea más visible ante sus clientes, brinde seguridad jurídica, así mismo como la protección del nombre y la legitimidad de la empresa.
- Una de las empresas no contaba con socios, a diferencia de las otras tres que tenían socios haciendo parte del equipo de trabajo en áreas estratégicas, en una de ellas el socio era el jefe de producción por su conocimiento especializado en el tema y en el cumplimiento de los procesos de calidad del producto.
- El protocolo para la toma de decisiones brinda una estructura para que los socios de las empresas puedan ejercer su facultad y responsabilidad en la toma de decisiones que contribuyan positivamente a la empresa, en relación con los objetivos y metas que se establecen. Si bien, ninguna de las empresas contaba con protocolos para la toma de decisiones, considerando que estos les podrían dar un lineamiento y estructuración organizacional, buscaban que las decisiones fueran tomadas en reuniones con participación de todos los socios.
- Para una de las empresas era indispensable tener un control y seguimiento de las reuniones y decisiones que se tomaban para la empresa y al no contar con los protocolos para la toma de decisiones definidos realizaba actas de las reuniones, mientras las otras tres empresas no era relevante tener seguimiento de las decisiones y reuniones de los socios por lo que no se contaban con protocolos para la toma de decisiones.
- Ninguna de las cuatro empresas tuvo problemas societarios que escalaran de forma legal, lo que da indicios de que, aunque no se contaban con protocolos para las tomas de decisiones, los términos de finalización de las empresas fueron los adecuados.

El análisis por variables nos da una idea general de cuáles son los factores que llevan a las empresas al cierre, así mismo, cuales aspectos deben de ser fortalecidos en las aulas de clase y en qué aspectos se debe de brindar acompañamiento a los empresarios.

Para la estructuración del caso y en relación con la metodología establecida de planificación, organización, redacción y revisión, se ha definido que el principal propósito de la

investigación está alrededor de identificar las posibles causas del cierre de las empresas, por lo que con el desarrollo de los análisis de los factores se ha llegado a un aproximado general de los elementos relevantes para las empresas. Así mismo como la relevancia del problema para el desarrollo del caso, llevando a la selección de las posibles variables definidas en el ensamble teórico y su relación con el cierre de las empresas. Con el fin de empezar a redactar el documento se realiza la estructuración de los casos dando respuesta a los siguientes interrogantes:

¿Cuál fue posiblemente la causa fundamental del cierre de la empresa?, ¿Qué elementos asociados al contexto externo (en relación con los factores externos definidos en el ensamble teórico) resultaron determinantes en este caso? Y ¿Qué elementos asociados al contexto interno de la empresa (en relación con los factores internos definidos en el ensamble teórico) resultaron determinantes en este caso?, tres preguntas claves del análisis de las empresas que se pudieron resolver a partir de las entrevistas, matriz de instrumentalización resumidas en el caso empresarial.

## **ESTRUCTURA DE CASOS**

Una vez revisados los análisis por variables se presenta a continuación los casos de las empresas a la luz del análisis y conclusiones que permiten asociar los factores de cierre de cada una de las empresas. Para dicho análisis se determinan los factores como elementos asociados al contexto externo de la empresa (oportunidad y tiempo) e internos de la empresa (equipo de trabajo, financiero, modelo de negocio y conflictos societarios).

### **8.9 EMPRESA 1**

#### **8.9.1 ¿Cuál fue posiblemente la causa fundamental del cierre de la empresa?**

De acuerdo a las variables analizadas a lo largo de las entrevistas, se logró determinar que unas de las principales causas del cierre de la empresa se encuentran relacionadas con los aspectos financieros, tanto en los conocimientos de las finanzas básicas de la empresa, como en el apalancamiento financiero, considerando que la empresa confunde los conocimientos básicos financieros con la importancia del buen conocimiento del mercado, siendo para la empresa 1, un elemento relevante para tomar decisiones. Sin embargo, los aspectos financieros de las empresas son pilares que contribuyen a la expansión, sostenibilidad y crecimiento de la empresa, factores que dependen de la capacidad económica que la empresa posee y que le permitirán lograr el cumplimiento de metas y objetivos. Así mismo es de resaltar la falta de protocolos para la toma de decisiones llevando a la falta de estructuración por parte de los socios para ejercer su facultad y responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos, metas y organización interna de la empresa.

#### **8.9.2 ¿Qué elementos asociados al contexto externo (oportunidades y tiempo) resultaron determinantes en este caso?**

De acuerdo a la entrevista y en el análisis del contexto externo de la empresa se determinan que para esta empresa el factor de oportunidad fue muy relevante para su desarrollo buscando tener siempre claro el problema a resolver, conocer su segmento de mercado, tener leves

conocimientos de su participación en el mercado, la intensidad de sus competidores, así mismo como los estudios, investigaciones y ferias que los acercaran al conocimiento de las tendencias y cambios en el mercado, con el fin de dar respuesta rápida y oportuna a dichas necesidades. Sin embargo, hacen falta profundizar en los estudios del tamaño del mercado, el cual permite que la empresa tenga la capacidad de conocer la cantidad máxima de ventas y compradores que se puede alcanzar en su segmento de mercado, permitiendo generar estrategias de expansión de nuevos clientes.

En el factor del tiempo se logra analizar que gracias a la importancia de los análisis del mercado y del desarrollo del factor de oportunidad le permitió a la empresa salir al mercado en el momento adecuado en relación a los factores económicos, sociales, políticos y ambientales para dar respuesta rápida y pertinente, así mismo como la capacidad de adelantarse al cambio de los consumidores y empresas en aras de las tendencias del momento y el cómo en dar respuestas oportunas a medida que su segmento de cliente lo fuese pidiendo.

### **8.9.3 ¿Qué elementos asociados al contexto interno de la empresa (equipo de trabajo, financiero, modelo de negocio y conflictos societarios) resultaron determinantes en este caso?**

En el análisis de los factores internos se logró determinar que el equipo de trabajo era fundamental para la empresa, por lo que contaba con un equipo de trabajo equilibrado entre personas estratégicas y operativas, las cuales en conjunto crearon la estrategia para el cumplimiento de objetivos como en el desarrollo operacional y su crecimiento, por lo que consideran que el equipo de trabajo deben contar con personas claves, por ellos contrataron personal técnico especializado en el tema, tales como estudiantes de últimos semestres y recién graduados quienes tenían el conocimiento actualizado y las capacidades para desarrollarse en la empresa. Es de resaltar en la empresa la importancia que le daba a la formación de su personal y equipo de trabajo, permitiendo que estuvieran actualizados para el desarrollo de esta y la competencia de sus empleados.

Respecto al factor financiero se determina que este es uno de los principales factores asociados el cierre de la empresa por la falta de conocimientos básicos financieros que

contribuyan a la toma de decisiones de la empresa, así mismo como el apalancamiento financiero el cual permite tener más capital para alcanzar las metas de la empresa en los plazos establecidos. Por otro lado, el capital del inicio de la empresa fue con recursos propios, teniendo así un capital limitado para el desarrollo de la actividad económica, para el empresario lo realmente importante era contar con flujo de caja, a pesar de que este elemento es muy importante para las empresas, no es diferenciador por lo que puede ser replicable en muchas otras. Por último, se expresa que los elementos financieros que contribuyen al cierre de las empresas están relacionados con el acceso a créditos o apalancamiento financieros que contribuyan positivamente a las empresas, logrando detallar que un factor asociado al cierre de la empresa fue la falta de apalancamiento financiero.

El siguiente factor interno evidencia que la empresa tenía claridad en su modelo de negocio, el avance de algunas herramientas que contribuyen a dar luces de la competitividad de la empresa, así mismo como, la generación de valor a sus clientes, el desarrollo de soluciones en el mercado y las estrategias para el cumplimiento de los objetivos. Es de anotar que, aunque la empresa tenía posibilidades de expansión en el mercado y aumento en sus ingresos, no tenían claridad de las estrategias a implementar para contribuir a su escalabilidad.

Por último, el factor interno de conflictos societarios, la empresa se destaca por haber estado constituida legalmente como SAS, dando así seguridad jurídica, protección del nombre y la legitimidad de la empresa, en relación con sus clientes. Al ser una empresa de carácter familiar contaba con socios teniendo sus roles definidos en la misma, es de resaltar que hacía falta los protocolos para la toma de decisiones llevando a la falta de estructuración por parte de los socios para ejercer su facultad y responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos, metas y organización interna de la empresa, sin llegar a conflictos que escalaran legalmente concluyendo que los términos de finalización de la empresa fueron de acuerdo con la ley.

## **8.10 EMPRESA 2**

### **8.10.1 ¿Cuál fue posiblemente la causa fundamental del cierre de la empresa?**

Después de analizados los factores se determina que las posibles causas del cierre de la empresa están alrededor de elementos tales como, el modelo de negocio, teniendo en cuenta la falta de claridad de la empresa en aras del cumplimiento de soluciones del mercado, la

creación de estrategias para los objetivos, la captación de valor de los clientes. La empresa en la entrevista manifestó que no habían realizado herramientas para el desarrollo del modelo de negocio que ayudaran a dar claridad, de igual manera no contaba con estrategias de crecimiento y capacidad de escalabilidad del negocio.

En el análisis la variable de oportunidad juega un papel fundamental para el posible cierre de la empresa, esto por la falta de estudios que condujeran al conocimiento del tamaño del mercado, la intensidad de los competidores, la participación de la empresa en el mercado y las tendencias y cambios que este tuviera, teniendo en cuenta que estos análisis constantes del mercado permiten que la empresa tenga un aproximado del número de ventas y clientes totales a los cuales puede llegar, así mismo la creación de estrategias de diferenciación, reconocimiento de marca y aumento de nuevos segmentos de clientes los cuales contribuyen al crecimiento del modelo de negocio de la empresa. De igual manera la búsqueda de tendencias, cambios en el mercado, permite que las empresas estén preparadas para dar respuesta rápida o anticipado a los clientes con respecto a sus necesidades, alcanzando así posicionamiento en el mercado.

#### **8.10.2 ¿Qué elementos asociados al contexto externo (oportunidades y tiempo) resultaron determinantes en este caso?**

En los elementos externos de la empresa como la oportunidad se logra analizar que, aunque la empresa tiene medianamente claro su segmento de clientes y el problema a resolver, le faltaron estudios que permitieran profundizar en el mercado, como el tamaño del mercado, la intensidad de sus competidores, la participación en el mercado y los cambios que este tuviese a lo largo de tiempo, con el fin de dar respuesta rápida y oportuna a las necesidades de los clientes, de igual manera para tener inteligencia en el desarrollo de estrategias que permitieran la competitividad, posicionamiento, crecimiento en el segmento de clientes que la empresa poseía.

Respecto al tiempo y a su estrecha relación con el factor de oportunidad se logró observar que, aunque la empresa tuvo sus inicios en un contexto económico, social, político, ambiental adecuado, hace falta avances en los análisis del mercado, en los cambios de necesidades y comportamiento de los clientes llevando a la empresa a no estar preparada para las variaciones que se podrían presentar, llevándola a no dar respuesta rápida al mercado, ni



anticipándose a cambio, perdiendo así participación en el mercado, competitividad y posible desarrollo de nuevos segmentos de clientes para la empresa.

### **8.10.3 ¿Qué elementos asociados al contexto interno de la empresa (equipo de trabajo, financiero, modelo de negocio y conflictos societarios) resultaron determinantes en este caso?**

En el análisis de los elementos internos de la empresa se identifica en primera instancia el factor equipo de trabajo, donde el personal es clave para el desarrollo empresarial, sin embargo, en esta empresa la mayoría de los trabajadores están enfocados en el cumplimiento de actividades operacionales, evidenciando la falta de equilibrio en el equipo de trabajo de personas estratégicas que contribuyan a alcanzar los objetivos de crecimiento y cumplimiento de metas, aumentando su participación en el mercado. De igual manera, el personal contaba con conocimientos técnicos, especializados para la realización de las funciones operativas, pero la empresa no tenía interés de capacitar constantemente el equipo de trabajo, generando así desactualización de conocimiento con el paso del tiempo y desmotivación por parte del personal.

El factor financiero permite analizar que la empresa tuvo inicios con recursos propios del empresario los cuales eran limitados para la adquisición de la maquinaria y el crecimiento empresarial, el empresario tenía conocimientos básicos financieros que contribuían a la toma de decisiones con base en la situación real de la empresa, no obstante, no se contó con apalancamiento financiero para el desarrollo de proyectos de expansión. La empresa no tenía un recurso clave definido, relatando que todos eran claves para sus actividades. Si bien los recursos son necesarios para el cumplimiento operativo de las empresas, estos deben ser dirigidos al cumplimiento de metas claras que contribuyan a generar el factor diferenciador en comparación con la competencia. Por último, se expresa que los elementos financieros que contribuyen al cierre de las empresas están relacionados al aumento de inventarios, respecto al costo y rotación de las materias primas, generando pérdidas económicas a la empresa.

Frente al factor interno de modelo de negocio y siendo este uno de los principales asociados al cierre de la empresa, se evidencia que esta no tenía claridad en su modelo de negocio, ni

en la captación de valor para su segmento de clientes, así mismo como el cumplimiento de objetivos estratégicos empresariales. La empresa no desarrollo ninguna herramienta que le permitiera conocer las oportunidades para generar valor a sus clientes, así mismo no tenía capacidades de expansión del mercado, estrategias de crecimiento y escalabilidad.

El último factor interno de la empresa, conflictos societarios, evidencia que la empresa estaba legalmente constituida como SAS, causando legitimidad y credibilidad para sus clientes, además contaba con un socio, quien tenía un rol definido en la empresa para su cumplimiento empresarial. Si bien la empresa no tenía definidos los protocolos para la toma de decisiones, se tenía establecido la elaboración de actas, dejando por escrito las decisiones tomadas y los demás temas abordados. Una vez cerrada la empresa, no se tuvo conflictos que escalaran de forma legal, dejando concluir que los términos legales de finalización de la empresa fueron conforme a la ley.

## **8.11 EMPRESA 3**

### **8.11.1 ¿Cuál fue posiblemente la causa fundamental del cierre de la empresa?**

La posible causa del cierre de la empresa se encuentra alrededor del factor de oportunidad, por la falta de estudios relacionados a la intensidad de los competidores, el tamaño del mercado, la participación de la empresa en el mercado, las tendencias y cambios del contexto. Si bien no contaban con el conocimiento del máximo de ventas y clientes que tenía el sector, la capacidad que poseían sus competidores fue la causa para que estos absorbieran los clientes y la representación que tenían en el mercado. La empresa no poseía posicionamiento de marca en su segmento de cliente, lo que provocó que las estrategias de crecimiento y expansión del mercado fracasaran. De igual manera el estudio de cambios y tendencias llevo a que la empresa no estuviera actualizada, perdiendo también participación y competitividad en el mercado.

### **8.11.2 ¿Qué elementos asociados al contexto externo (oportunidades y tiempo) resultaron determinantes en este caso?**

De acuerdo con los elementos del contexto externo de la empresa resulta determinante para el caso, el factor de oportunidad, aun cuando los inicios de la empresa estuvieron alrededor de dar respuesta a un problema y nicho de mercado identificados, teniendo su segmento de cliente medianamente identificado y con planes establecidos para ser abarcados. Se hace notorio la falta de estudios del mercado en el tamaño con el fin de la creación de estrategias de expansión y capacidades para el aumento de clientes, así mismo como la participación en el mercado, llevando a la empresa a no tener conocimiento del porcentaje de ventas, clientes, haciendo más difícil la creación de estrategias competitivas. La falta de análisis de intensidad de los competidores hizo que el proceso de posicionamiento del mercado fuera más complejo y el no hacer análisis de cambios en el contexto, ni tendencias llevo a la empresa a no estar anticipada para dar nuevas respuestas a las necesidades de sus clientes.

En el factor de tiempo, se analiza que el contexto económico, social, político, ambiental en el que tuvo desarrollo la empresa fue el adecuado y en el momento oportuno, de igual manera la empresa tuvo capacidad de dar respuesta a las nuevas necesidades del mercado, de su segmento de clientes, sin embargo, no pudieron anticiparse a sus competidores, razón por la cual, perdieron participación en el mercado, ya que no pudieron realizar adopción rápida y oportuna en el tiempo.

### **8.11.3 ¿Qué elementos asociados al contexto interno de la empresa (equipo de trabajo, financiero, modelo de negocio y conflictos societarios) resultaron determinantes en este caso?**

En los elementos asociados al contexto interno de la empresa, desde perspectiva del equipo de trabajo la empresa se caracterizaba por tener un equipo con gran parte del personal clave para el cumplimiento de objetivos empresariales, así mismo como el balance entre personas estratégicas y operativas, teniendo cada persona funciones empresariales acordes a su formación para el desarrollo del enfoque de metas de la empresa y las actividades operacionales. Una de las particulares que esta empresa tenía, es la contratación de personal calificado y especializado, contando con personas con estudios de maestría y doctorado, aportando conocimiento especializado en el desarrollo de la actividad de la empresa, de tal

manera que para la empresa el recurso clave estaba alrededor del conocimiento, un elemento poco replicable en la competencia, por lo que una de los mayores diferenciales que tenían era la capacitación constante de sus empleados y los conocimientos especializados.

En el factor financiero, el empresario destaca la importancia de los elementos financieros para la toma de decisiones y tienen conocimientos básicos de las finanzas contribuyendo a que las decisiones sean económicamente estables para el desarrollo empresarial. La empresa tuvo sus inicios con recursos propios del empresario los cuales eran limitados para el desarrollo de nuevos proyectos, pero tuvo apalancamiento financiero de la banca el cual le permitió apoyar nuevos proyectos y el crecimiento que la empresa tuvo en un tiempo corto, enfocando sus esfuerzos en el recurso clave del conocimiento, generando así valor a sus clientes. Para el empresario una de las principales causas para el cierre de las empresas estuvo ligada al alrededor del flujo de caja, respecto a los plazos de pagos de los proyectos que afecto la liquidez del negocio.

La empresa tenía definido su modelo de negocio y con el desarrollo de algunas herramientas obtuvo medianamente claridad del valor para sus clientes. No se observaron evidencias de diferenciación de la empresa y estrategias que le permitieran alcanzar un modelo de negocio escalable con expansión en el mercado.

Por último, en el factor de conflictos societarios, la empresa se caracterizaba por estar legalmente constituida como SAS, contando con un respaldo jurídico y confiabilidad a sus clientes, así mismo esta era de carácter familiar por lo que los socios tenían roles establecidos para el desarrollo de las funciones de la empresa. Sin embargo, no se contaban con protocolos para la toma de decisiones, generando falta de estructuración por parte de los socios para ejercer su facultad y responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos, metas y para la organización interna de la empresa, no se presentaron conflictos que escalaran legalmente determinando que los términos de finalización de la empresa fueron de acuerdo con la ley.

## **8.12 EMPRESA 4**

### **8.12.1 ¿Cuál fue posiblemente la causa fundamental del cierre de la empresa?**

Las posibles causas para el cierre de la empresa están alrededor de la variable de oportunidad, dada la evidencia de la falta de estudios relacionados con el tamaño del mercado, participación, intensidad de los competidores y los análisis de las tendencias y cambios del mercado. Dichos estudios le dan a la empresa el conocimiento estratégico con el fin de ser competitivo en el mercado y en el segmento de cliente, buscando mejorar las necesidades de estos y tener la oportunidad de abarcar nuevas partes del mercado, así mismo como tener metas de crecimiento que aumenten su expansión empresarial.

### **8.12.2 ¿Qué elementos asociados al contexto externo (oportunidades y tiempo) resultaron determinantes en este caso?**

En el análisis de los elementos del contexto externo de la empresa, se asocia el factor de oportunidad como una de las posibles causas del cierre de la empresa, ya que esta desde sus inicios tuvo un mercado en crecimiento como lo eran los hábitos saludables, teniendo medianamente su segmento de cliente definido, pero les hizo falta investigaciones en el tamaño, participación en el mercado, intensidad de los competidores y nuevas tendencias y cambios del consumidor. Para el desarrollo de la empresa hubiera sido muy significativo tener claridad del máximo de ventas y clientes en el segmento de mercado, ya que al tener desde sus inicios estudios de la tendencia de consumo hubiese podido lograr estrategias de posicionamiento y crecimiento en el mercado, los cambios del consumo y las nuevas tendencias en los hábitos saludables, les hubiera permitido estar a la vanguardia de las necesidades y mejorar su competitividad.

En el análisis del factor del tiempo se señala que la empresa tuvo sus inicios en el momento y en el contexto económico, social, ambiental, político adecuado para su desarrollo, dando respuesta oportuna a las necesidades del mercado, pero les faltó más enfoque para determinar a tiempo y dar respuesta anticipada a los cambios del mercado, con relación a los inicios de la empresa enfocada a las tendencias de consumo de productos saludables y el impulso que esta tenía.

### **8.12.3 ¿Qué elementos asociados al contexto interno de la empresa (equipo de trabajo, financiero, modelo de negocio y conflictos societarios) resultaron determinantes en este caso?**

En la revisión de los elementos internos de la empresa el equipo de trabajo resulta determinante para el caso, la mayoría del personal contratado era estratégico en comparación con el personal operativo, el personal estratégico se encontraba direccionado al cumplimiento de metas y objetivos para así alcanzar su crecimiento. Sin embargo, la empresa no contaba con procesos de selección rigurosos por lo que no buscaban personal altamente capacitado, ni especializado, así mismo no se invertía en la capacitación constante de sus empleados, considerando que el conocimiento básico era preciso para su desarrollo empresarial.

En el factor financiero, el empresario tenía conocimientos básicos financieros para la toma de decisiones pertinentes de acuerdo con los ingresos, costos y gastos. El capital de inicial fue con recursos propios y con capital semilla de Fondo Emprender del Sena, teniendo así un apalancamiento financiero proveniente de un programa para el desarrollo, que busca la consolidación y potencialización de emprendimientos. Para la empresa una de las mayores fortalezas que tenía estaba alrededor de los aspectos financieros, sin embargo, si bien estos recursos permiten tener estabilidad económica, no genera un diferencial ya que no genera un valor para sus clientes. Para el empresario una de las principales causas que contribuyeron al cierre de la empresa fue de tipo económico y está alrededor de la recolección de cartera, con relación a los tiempos de pago de los clientes.

La empresa tenía claridad de su modelo de negocio, el desarrollo de algunas herramientas le permitió entender los problemas y necesidades de sus clientes con el fin de dar soluciones al mercado, tenía estrategias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, así mismo como la captación de valor para sus clientes. Sin embargo, hace falta claridad en las estrategias de expansión en el mercado que contribuyan a la escalabilidad de la empresa.

Por último, en los conflictos societarios, la empresa estaba legalmente constituida, como SAS, dando respaldo empresarial, así mismo el empresario no contaba con socios, ya que las funciones de la empresa estaban repartidas en los miembros del equipo de trabajo, para la toma de decisiones de la empresa no se tenían protocolos que les permitiera estructurarse o tener lineamientos enfocados a las metas de la empresa. Cuando la empresa cierra, no tuvo conflictos que escalaran de forma legal.

Una vez estructurados los factores asociados al cierre de cada una de las empresas y realizado un análisis de los elementos externos e internos de las empresas, se formularon unas conclusiones generales las cuales permiten identificar las posibles causas del fracaso de las empresas de Alto Potencial de Manizales Más, las cuales se pueden convertir en un insumo para el programa y para la sostenibilidad empresarial. Así mismo se hizo la estructuración de la nota de enseñanza como insumo para el desarrollo del caso en el aula de clase.

## **9 NOTA PARA LA ENSEÑANZA**

Con el fin de desarrollar la metodología del protocolo para casos de enseñanza, se estructura la nota de enseñanza, como herramienta para hacer uso del caso en el aula de clase, la cual cuenta con preguntas orientadoras para los docentes, cuenta además con los objetivos de enseñanza y aprendizaje del caso, posibles asignaturas donde puede ser ilustrado y ejercicios de análisis para los estudiantes con la creación de paralelos de lo debatido en el caso y los temas vistos en clase.

### **9.1 RESUMEN DEL CASO**

A continuación, se hace una presentación general de las cuatro empresas relacionadas a los casos, en donde se hace una descripción del tipo de empresa, el sector en el que trabajaban y desarrollo de su actividad económica. Por reserva de las empresas no se pusieron los nombres de ellas, ni de los entrevistados, sino que se enumeraron para ser identificadas.

#### **9.1.1 Empresa 1**

Empresa familiar, constituida como SAS, enfocada en el sector industrial y agropecuario, era una empresa generadora de proyectos que trabaja en diferentes dinámicas empresariales.

Tuvo sus inicios en el año 1978 con recursos propios del empresario y con el fin de dar respuesta a sus clientes, quienes no tenían la capacidad económica para adquirir maquinaria y realizar proyectos de crecimiento. La empresa que se caracterizaba por su participación de ferias para la actualización del conocimiento y el contar en con personal como estudiantes de últimos semestres y recién graduados para aportar actualizaciones en el tema empresarial.

En ningún momento la empresa tuvo apalancamiento financiero, tampoco contaba con protocolos establecidos para la toma de decisiones entre los socios. Para el empresario una de las variables de ser tenidas en cuentas para la toma de decisiones financieras es el conocimiento del mercado.

La empresa se caracterizaba por estar anticiparse al cambio y necesidades de los clientes por medio de estudios, por lo que constantemente generaban valor para sus clientes.



### **9.1.2 Empresa 2**

Tuvo sus inicios con recursos propios del emprendedor, después de un tiempo un empleado de la empresa se convierte en socio de la misma, el negocio inicia como comercializadora y distribuidora de alimentos cárnicos, la cual con el paso de tiempo y por las fallas de sus proveedores al entregar los productos se convierte en una productora de alimentos cárnicos con el propósito de brindar a los clientes productos de alta calidad a precios bajos.

Su principal segmento de clientes eran las tiendas de barrios populares, lugar donde las personas tenían su decisión de compra basado en el precio. La empresa contaba con personal netamente operativo y técnico para los procesos de producción del producto y no consideraba pertinente las capacitaciones de los empleados.

En ningún momento la empresa tuvo apalancamiento financiero, tampoco se hicieron estudios que permitieran anticiparse a los cambios del mercado, no tenían claridad en el modelo de negocio de la empresa y por lo que se les era difícil identificar su diferencial frente a la competencia, no contaban con protocolos para la toma de decisiones entre los socios, pero realizaban registros de actas frente a las reuniones y temas establecidos y estaba constituida como SAS. Para el empresario las variables financieras necesarias para la toma de decisiones eran los análisis y estructuras financieras de la empresa.

### **9.1.3 Empresa 3**

Empresa familiar en el sector privado de la construcción, constituida como SAS, tuvo sus inicios con el objetivo de dar soluciones de ingeniería a las empresas por medio de proyectos asequibles para sus clientes, ya que estos proyectos eran muy costosos para ellos, teniendo así su segmento de clientes definido.

La empresa contaba con personal clave, estratégico y operativo para el desarrollo de las actividades de la empresa, pero su principal característica era la contratación de personal con estudios de maestría y doctorado, definiendo el conocimiento como su mayor diferenciador de la competencia y como recurso clave.

Tuvo sus inicios con recursos propios y contó con apalancamiento financiero de la banca, así como conocimientos básicos financieros para la toma de decisiones financieras tales como la contabilidad actualizada de la empresa, se resalta la capacidad de adaptarse a las necesidades del mercado.

La empresa no contaba con protocolos para la toma de decisiones entre los socios, ni hacían investigaciones que les permitiera anticiparse en aras al cambio del contexto o tendencias o necesidades del mercado.

#### **9.1.4 Empresa 4**

Tuvo sus inicios en el año 2013 con recursos propios y de capital semilla de Fondo emprender, la empresa estaba constituida como SAS en el sector de bebidas aprovechando la oportunidad de crecimiento en los hábitos consciencia, bienestar y el comer mejor, ofreciendo así batidos funcionales, los cuales eran distribuidos en las tiendas saludables. Aunque la empresa inició a partir de una oportunidad y tendencia de consumo no hizo estudios relacionados a conocer los cambios en el contexto y en el mercado para anticiparse a ellos.

La empresa contaba con personal clave, la mayor parte de su equipo eran personas estratégicas las cuales contribuían al desarrollo de la competitividad de la empresariales, así mismo la claridad del modelo de negocio para su expansión en el mercado.

Aunque la empresa no contaba con socios, no tenía establecidos los protocolos para la toma de decisiones, ni procesos de selección rigurosos para la contratación del personal.

Para el desarrollo del caso se debe hacer la presentación general de los casos a los estudiantes, así mismo como las variables que deben ser tenidas en cuenta para trabajo (oportunidad, equipo de trabajo, factor financiero, modelo de negocio, tiempo y conflictos societarios), con el fin de determinar los factores relevantes para el cierre de cada una de las empresas y las discusiones en clase.

## **9.2 OBJETIVO DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE**

### **9.2.1 Objetivos de enseñanza**

- Evaluar la capacidad del estudiante para identificar los factores asociados al cierre de las empresas y el desarrollo de estrategias que contribuyan al crecimiento empresarial.
- Apoyar en el estudiante la generación de alternativas para dar solución a algunas preguntas que se plantean.
- Identificar en el estudiante las dificultades argumentativas y la generación de alternativas en la resolución de problemas.

### **9.2.2 Objetivos aprendizaje**

- Identificar las situaciones problemas que pueden presentar en el momento de trabajar en un equipo interdisciplinario.
- Fortalecer el pensamiento empresarial para la creación de alternativas de solución.
- Desarrollar la capacidad de toma de decisiones frente al desarrollo de las empresas.

## **9.3 PREGUNTAS SUGERIDAS PARA LA REVISIÓN O TAREA EN CASA**

- ¿Cuáles fueron los factores asociados al cierre de la empresa?
- ¿Qué elementos alrededor de oportunidad son determinantes para la competitividad de las empresas?
- ¿Qué tipo de personas deben de tener un equipo de trabajo?
- ¿Qué elementos financieros determinan al cierre de las empresas?
- ¿Qué factores legales contribuyen el fracaso empresarial?

## **9.4 PREGUNTAS ORIENTADORAS DE LA DISCUSIÓN EN CLASE, ORGANIZADAS POR OBJETIVO O TEMA DE DISCUSIÓN**

### **9.4.1 Preguntas por factor**

- ¿Qué impacto tenía la oportunidad como factor de fracaso de las empresas?
- ¿Cómo debe constituir un equipo de trabajo para el desarrollo de una empresa?

- ¿Cuáles son elementos financieros básicos que deben de tener en cuenta las personas para la toma de decisiones?
- ¿Qué tan relevante puede llegar a hacer el factor del tiempo para la competitividad y sostenibilidad de la empresa?
- ¿Cuáles estrategias implementaría para tener claridad del modelo de negocio?
- ¿Cuáles protocolos legales establecería para la toma de decisiones definiría?

#### **9.4.2 Preguntas generales**

- ¿Qué recomendaciones le daría al empresario para evitar el cierre?

En el caso de que usted fuera el dueño de la empresa:

- ¿Qué factores tendría en cuenta para la competitividad de la empresa?
- ¿Cómo evitaría el cierre de la empresa?
- ¿Qué acciones tendría en cuenta para dar respuesta anticipada a sus clientes?
- ¿Qué estrategias implementaría para que la empresa fuese escalable?

#### **9.5 POSIBLES USOS DEL CASO (RECOMENDACIONES SOBRE EL TIPO DE ESTUDIANTES Y CLASE EN LA QUE PUEDE USARSE)**

El caso se encuentra dirigido para los estudiantes de carreras administrativas, tales como: Negocios Internacionales, Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Economía, Mercado, entre otras. Que tienen como fin de mejorar las habilidades gerenciales, las tomas de decisiones y la apropiación del conocimiento por medio de las discusiones y los temas vistos en clase.

El uso del caso se recomienda ser utilizado en materias con temas relacionados como:

- La exposición del análisis e investigaciones de mercado la cual permite tener el conocimiento específico de las necesidades del entorno y dar respuesta a un segmento de cliente, así mismo la importancia de hacerlo en el momento y tiempo adecuado. Con el fin de dar respuesta a los factores de oportunidad y tiempo.
- La gestión del talento humano, gestión del conocimiento y habilidades de trabajo en equipo, contribuyendo al factor de equipos de trabajo.

- La toma de decisiones financieras que expongan cuales son las variables con el control financiero, manejo de costos y gastos para que evitar el fracaso de las empresas, dando respuesta a la variable de factor financiero.
- Habilidades gerenciales, emprendimiento y crecimiento de las empresas permitiendo tener claridad de creación y captación de valor para los clientes por medio del modelo de negocio.
- Derecho comercial, procesos jurídicos, toma de decisiones empresariales y roles de socios en las empresas explicando los elementos legales para el desarrollo de las empresas relacionados al factor de conflictos societarios.

## **9.6 RECOMENDACIONES DE AUTORES POR FACTORES PARA SU PROFUNDIZACIÓN**

- En la variable de oportunidad se recomienda hacer revisión teórica en autores como Schumpeter, J.A. (1950), Kirzner (1973), Timmons, Jeffrey. (1994), Eisenmann, Tom (2021) y Global Entrepreneurship Monitor (1999).
- Para el factor de equipo de trabajo se recomienda profundizar con autores como: Timmons, Jeffrey. (1994), Greenberg, Danna, McKone, Kate y Wilson, H. James (2011), Gross, Bill, (2015), Eisenmann, Tom (2021), Fuller-Love, N. (2006).
- Para los factores financieros tener en cuenta autores como: Gross, Bill, (2015), Blanchflower y Oswald, 1998, Kerr y Nanda, 2009). Van Gelderen, Thurik y Bosma (2005), Eisenmann, Tom (2021), Rachapaettayakom (2020), Espinosa (2015)
- En el factor de tiempo se recomienda hacer la revisión de autores como: Gross, Bill, (2015), Hughes, M. y Morgan, R. E. (2007), Eisenmann, Tom (2021),
- Para la variable de modelo de negocio hacer profundización con Gross, Bill, (2015), Cantamessa (2018), Osterwalder, Alexander, (2004).
- Para los aspectos de conflictos societarios se recomienda hacer profundización a los decretos colombianos para la creación de empresa y a los estudios realizados por Confecámaras que determinan el fracaso de las empresas colombianas relacionados a los factores legales.

## **9.7 SOLUCIÓN ADOPTADA POR EL PROTAGONISTA**

### **9.7.1 Empresa 1**

De acuerdo a las variables analizadas a lo largo de las entrevistas, se logró determinar que unas de las principales causas del cierre de la empresa se encuentran relacionadas con los aspectos financieros, tanto en los conocimientos de las finanzas básicas de la empresa, como en el apalancamiento financiero, considerando que la empresa confunde los conocimientos básicos financieros con la importancia del buen conocimiento del mercado, siendo para la empresa 1, un elemento relevante para tomar decisiones. Sin embargo, los aspectos financieros de las empresas son pilares que contribuyen a la expansión, sostenibilidad y crecimiento de la empresa, factores que dependen de la capacidad económica que la empresa posee y que le permitirán lograr el cumplimiento de metas y objetivos. Así mismo es de resaltar la falta de protocolos para la toma de decisiones llevando a la falta de estructuración por parte de los socios para ejercer su facultad y responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos, metas y organización interna de la empresa.

### **9.7.2 Empresa 2**

Después de analizar los factores se determina que las posibles causas del cierre de la empresa están alrededor de elementos tales como, el modelo de negocio, teniendo en cuenta la falta de claridad de la empresa en aras del cumplimiento de soluciones del mercado, la creación de estrategias para los objetivos, la captación de valor de los clientes. La empresa en la entrevista manifestó que no habían realizado herramientas para el desarrollo del modelo de negocio que ayudaran a dar claridad, de igual manera no contaba con estrategias de crecimiento y capacidad de escalabilidad del negocio.

En el análisis la variable de oportunidad juega un papel fundamental para el posible cierre de la empresa, esto por la falta de estudios que condujeran al conocimiento del tamaño del mercado, la intensidad de los competidores, la participación de la empresa en el mercado y las tendencias y cambios que este tuviera, teniendo en cuenta que estos análisis constantes del mercado permiten que la empresa tenga un aproximado del número de ventas y clientes totales a los cuales puede llegar, así mismo la creación de estrategias de diferenciación, reconocimiento de marca y aumento de nuevos segmentos de clientes los cuales contribuyen

al crecimiento del modelo de negocio de la empresa. De igual manera la búsqueda de tendencias, cambios en el mercado, permite que las empresas estén preparadas para dar respuesta rápida o anticipado a los clientes con respecto a sus necesidades, alcanzando así posicionamiento en el mercado.

### **9.7.3 Empresa 3**

La posible causa del cierre de la empresa se encuentra alrededor del factor de oportunidad, por la falta de estudios relacionados a la intensidad de los competidores, el tamaño del mercado, la participación de la empresa en el mercado, las tendencias y cambios del contexto. Si bien no contaban con el conocimiento del máximo de ventas y clientes que tenía el sector, la capacidad que poseían sus competidores fue la causa para que estos absorbieran los clientes y la representación que tenían en el mercado. La empresa no poseía posicionamiento de marca en su segmento de cliente, lo que provocó que las estrategias de crecimiento y expansión del mercado fracasaran. De igual manera el estudio de cambios y tendencias llevo a que la empresa no estuviera actualizada, perdiendo también participación y competitividad en el mercado.

### **9.7.4 Empresa 4**

Las posibles causas para el cierre de la empresa están alrededor de la variable de oportunidad, dada la evidencia de la falta de estudios relacionados con el tamaño del mercado, participación, intensidad de los competidores y los análisis de las tendencias y cambios del mercado. Dichos estudios le dan a la empresa el conocimiento estratégico con el fin de ser competitivo en el mercado y en el segmento de cliente, buscando mejorar las necesidades de estos y tener la oportunidad de abarcar nuevas partes del mercado, así mismo como tener metas de crecimiento que aumenten su expansión empresarial.

## **9.8 PLAN DE ENSEÑANZA EN AULA**

Lo que sigue para el plan de enseñanza para la discusión de los 4 casos de las empresas en una discusión de clase por 90 minutos.

0-10 minutos: Introducción de los casos, posicionamiento del caso, objetivos de discusión.

10-15 minutos: División del grupo por equipos pequeños y entregar a cada grupo el caso de una empresa

15-45 minutos: Leer nuevamente el caso y definir las variables y condiciones que deben ser tenidas en cuenta en la resolución del caso (oportunidad, equipo de trabajo, factor financiero, modelo de negocio, tiempo y conflictos societarios) y que están asociadas al fracaso de las empresas, dando respuesta a ¿Cuál fue la principal causa de cierre de la empresa?

45-70 minutos: ¿Qué soluciones y estrategias propone para evitar el cierre de la empresa?

70-90 minutos: Discutir con el grupo los diferentes factores que llevaron al cierre de las empresas, este espacio debe ser presentado con argumentos por cada uno de los equipos, así mismo como las soluciones y estrategias que ellos proponen para la sostenibilidad de las empresas.



## 10 CONCLUSIONES

A continuación, se desarrollan las conclusiones generales a las que se llega una vez realizada la revisión teoría de los autores, las entrevistas y los análisis de los factores desarrollados a lo largo del ensamble teórico y la relación que tienen con el cierre de las empresas.

- Se evidencia que las empresas tienen claridad frente a segmento de cliente y los problemas a resolver con relación a el factor de oportunidad, pero se analiza la falta de conocimiento del tamaño del mercado, participación en el mercado, el análisis y conocimiento de sus competidores y el análisis de tendencias y nuevas oportunidades en el mercado, lo que dificulta la formulación de estrategias competitivas y la capacidad de expansión en el mercado.
- Con relación a el factor de equipo de trabajo, se logra concluir que las personas claves que hacían parte de las empresas eran las necesarias para el desarrollo de sus actividades, así mismo para algunas empresas el tener personas altamente calificadas hacia parte del valor agregado y diferencial. Para algunas empresas el tener procesos de selección rigurosos no era un aspecto fundamental. Se resalta la importancia de 2 empresas en invertir en la capacitación de sus equipos de trabajo con el fin de tener personal actualizado.
- La mayoría de las empresas tienen conocimientos básicos de finanzas indispensables para la toma de decisiones, dos empresas tuvieron apalancamiento financiero para el desarrollo de proyectos de la empresa, todas empresas iniciaron con recursos propios y se destacan los elementos financieros para el cierre de las empresas como: el acceso a créditos, altos costos y baja rotación en las materias primas y ventas, la recolección de cartera y el flujo de caja.
- Las cuatro empresas inician sus ideas de negocio en el tiempo adecuado con relación al contexto político, social, económico y ambiental, la mayoría de las empresas da respuesta oportuna a los cambios y nuevos problemas de los clientes, pero se analiza que hace falta el anticiparse a las necesidades y oportunidades del mercado, como es el estudio de tendencias, necesidades en el entorno.

- La mayoría de las empresas entrevistadas han implementado herramientas para el desarrollo del modelo de negocio, aunque es de anotar que más allá del desarrollo de dichas herramientas es la claridad del modelo de negocio por medio de la generación de valor para los clientes y el mercado, así mismo como la capacidad para el desarrollo de estrategias que contribuyen al modelo de negocio y a la escalabilidad del mismo, lo que debe llevar a una revisión de las estrategias y la manera de captar valor para estas.
- Todas las empresas se encontraban legalmente constituidas, lo que les permitía tener un respaldo legal con sus clientes. Aunque ninguna tuvo conflictos societarios que escalaran de forma legal, se analiza que hace falta acompañamiento legal para los empresarios que contribuya al desarrollo del protocolo de toma de decisiones, con el fin de tener una estructuración interna.

De manera general la mayoría de las empresas cerraron por la falta de estudios de mercado en relación con el tamaño, participación en el mercado, intensidad de los competidores y tendencias a cambios, de igual manera como la anticipación que ellos podrían tener para dar respuesta a sus clientes. La falta de estos estudios y respuestas hacen que la empresa no pueda desarrollar estrategias competitivas y enfocadas al cumplimiento de metas, por lo que se recomienda a Manizales Más el fortalecimiento de la variable de oportunidad en elementos del mercado para sostenibilidad de las empresas a lo largo del tiempo.

## 11 REFERENCIAS

- Beaver, W.H. (1966). Financial Ratios as Predictors of Failure, *Journal of Accounting Research, Supplement*, 4, January, pp. 71-111.
- Blanchflower y Oswald, 1998 ¿Qué hace a un emprendedor? *Journal of Labor Economics*, 16 (1) ( 1998 ), págs. 26 – 60 <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-0032358719&origin=inward&txGid=978fa0871d4c127a9ce6fc28273ab752>
- Calvo-Flores, A., García, D. y Madrid, A. (2006). Tamaño, Antigüedad y Fracaso Empresarial. Working Paper. Universidad Politécnica de Cartagena.
- Cantamessa, M., Gatteschi, V., Perboli, G., & Rosano, M. (2018). Startups' roads to failure. *Sustainability (Switzerland)*, 10(7). <https://doi.org/10.3390/su10072346>
- CONFECÁMARAS. (2017). Determinantes en la supervivencia empresarial en Colombia. [https://confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos\\_de\\_analisis\\_economico/Cuaderno\\_de\\_An%20lisis\\_Economico\\_N\\_14.pdf](https://confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%20lisis_Economico_N_14.pdf)
- CONFECÁMARAS. (2019). Dinámica de creación de empresas en Colombia. (p.2) <https://incp.org.co/Site/publicaciones/info/archivos/creacion-empresas-colombia-2019.pdf>
- DANE. (2019). Encuesta Micronegocio. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/micro/bol-micronegocios-I-2021.pdf>
- Eisenmann, Tom (2021). Why startups fail. Editorial; Currency. Marzo 2021.
- Espinosa, F. R., Molina, Z. A. M., & Vera-Colina, M. A. (2015). Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia. *Suma de Negocios*, 6(13), 29–41. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.003>
- Fuller-Love, N. (2006). Desarrollo gerencial en pequeñas empresas. *Revista Internacional de Revisiones de Gestión*, 8, 175-190. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00125.x>

- Gabás Trigo, F. (1990). Técnicas actuales de análisis contable, evaluación de la solvencia empresarial. Madrid: Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas. Ministerio de Economía y Hacienda.
- García, D., Arqués, A. y Calvo-Flores, A. (1995). Un modelo discriminante para evaluar el riesgo bancario en los créditos a empresas. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 24(82), enero-marzo, pp. 175-200.
- GEM- Global Entrepreneurship Monitor. (1999). Modelo conceptual GEM. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71617238002>
- GEM – Global Entrepreneurship Monitor. (2019). Estudio de la Actividad Emprendedora en Colombia 2018/2019. (p. 13). <https://www.gemconsortium.org/report/estudio-de-la-actividad-emprendedora-en-colombia-basado-en-gem-colombia-2018-2019>
- GEM – Global Entrepreneurship Monitor. (2021). Estudio de la Actividad Emprendedora: Colombia un país en reactivación. <https://gemconsortium.org/report/actividad-emprendedora-colombia-un-pais-en-reactivacion>
- Greenberg, Danna, McKone, Kate y Wilson, H. James (2011). *Nuevo Líder emprendedor*. Libro impreso. Ediciones paraninfo
- Gross, Bill. (2015) TED. (2015, 1 de Junio). *The single biggest reason why start-ups succeed* [Video] <https://www.youtube.com/watch?v=bNpx7gpSqBY>
- Hughes, M. y Morgan, RE (2007). Deconstruyendo la relación entre la orientación empresarial y el desempeño empresarial en la etapa embrionaria del crecimiento empresarial. *Dirección de Marketing Industrial*, 36, 651-661. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.04.003>.
- iNNpuls Colombia. (2019). Colombia el cuarto país con mayor tasa de actividad emprendedora en el mundo. <https://www.innpulsacolombia.com/innformate/colombia-el-cuarto-pais-con-mayor-tasa-de-actividad-emprendedora-en-el-mundo>

- Kerr y Nanda, (2009). Restricciones financieras y emprendimiento. NBER (2009). Documento de trabajo núm.15498.
- Kirzner (1973). Percepción, oportunidad y beneficio. Prensa de la Universidad de Chicago, Chicago (1979)  
<https://cdn.mises.org/AEN%20volume%202%20no%203%20spring%201980.pdf>
- Marais, M., Patell, J. y Wolfson, M. (1984). The Experimental Design of Classification Models: An Application of Recursive Partitioning and Bootstrapping to Commercial Bank Loan Classifications. *Journal of Accounting Research*, 22(1), pp. 87-118.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2021). Decreto 2021.  
<https://www.mincit.gov.co/normatividad/proyectos-de-normatividad/proyectos-de-decreto-2021/13-05-21-pd-definiciones.aspx>
- Molina, Viviana, Vergara María del Carmen, (2017). Protocolo para elaboración de casos para la enseñanza UAM.
- Rachapaettayakom, P., Wiriyapinit, M., Cooharajanane, N., Tanthanongsakkun, S., & Charoenruk, N. (2020). The need for financial knowledge acquisition tools and technology by small business entrepreneurs. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 9(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-020-00136-2>
- Schumpeter, J. (1934). Teoría del desenvolvimiento económico. México: F.C.E  
[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=985530&pid=S2521-2737201900020000600012&lng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=985530&pid=S2521-2737201900020000600012&lng=es)
- Timmons, Jeffrey. (1994), Espiritu Empresarial (Entrepreneurship, en idioma inglés).  
 Molina, Viviana, Vergara María del Carmen, (2017). Protocolo para elaboración de casos para la enseñanza UAM.
- Westgaard, S. y Van Der Wijst, N. (2001). Default Probabilities in a Corporate Bank Portfolio: A Logistic Model Approach. *European Journal of Operational Research*, 135(2), December, pp. 338-349.

## 12 ANEXOS

### Anexo 1 Cuadro de ensamble teórico y preguntas

| Variable         | La oportunidad                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Equipo de trabajo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Financiero                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Tiempo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Modelo de Negocio                                                                                                                                                                 | Conflictos societarios                                                                                                                                                                                     |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Análisis</b>  | Es la capacidad de las empresas para dar respuesta a necesidades de los consumidores, así mismo como el conocimiento de su segmento de mercado y las características del mercado en relación con el tamaño, intensidad de competidores, participación en el mercado y cambios en la dinámica del mercado. | Los emprendedores al inicio son multitareas debido a la falta de un equipo de trabajo que trabajen en pro de la empresa. El equipo de trabajo es un factor clave para gestionar las actividades de la empresa, así mismo como el contar con personal clave, equipo de trabajo estratégico y operativo, personal cualificado y con conocimientos actualizados, con el fin de ser más competitivos en el mercado. | Este es un factor relevante para la toma de decisiones de la empresa, así mismo como la capacidad de sostenibilidad y crecimiento por medio del acceso a los apalancamientos financieros, el capital que la empresa tuvo para iniciar, los recursos claves y los elementos financieros que contribuyen al cierre de una empresa. | Está relacionado a que el contexto o el momento económico, social, político y ecológico sea el adecuado para la idea de negocio, así mismo para la rapidez de respuesta de la empresa con los cambios en el mercado y tendencias o incluso aun la anticipación que ellas puedan tener para dar respuesta a las necesidades de los clientes. | Es en la capacidad de las empresas de captar y dar valor a sus clientes, así mismo como la claridad de percepción de valor y la capacidad de escalabilidad del modelo de negocio. | Establecido como el conjunto de relaciones que se establecen en una sociedad; tales como el tipo de sociedad, los protocolos para la toma de decisiones y los roles que tienen los socios de las empresas. |
| <b>Preguntas</b> | ¿Cuál fue esa necesidad específica que lo llevó a emprender?<br>¿Qué problema resuelve la empresa? ¿A qué                                                                                                                                                                                                 | ¿Cuántas personas claves tenía en la empresa? ¿Qué tan estratégico era el equipo de trabajo? ¿Cuán cualificado era el equipo de                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ¿Qué conocimientos financieros tenía para afrontar sus decisiones?<br>¿Tuvo apalancamiento                                                                                                                                                                                                                                       | ¿Considera que las condiciones del entorno eran las adecuadas para la empresa?<br>¿Considera que actuó rápido para                                                                                                                                                                                                                          | ¿Tiene o tuvo claro su modelo de negocio?<br>¿Desarrolló alguna herramienta                                                                                                       | ¿Qué tipo de sociedad tenía?<br>¿Existían socios en la empresa?<br>¿Qué roles tenían los socios en las empresas?                                                                                           |

| <b>Variable</b> | <b>La oportunidad</b>                                                                                                                                                                                                       | <b>Equipo de trabajo</b>                                                   | <b>Financiero</b>                                                                                                                                                                                                                    | <b>Tiempo</b>                                                                                                                               | <b>Modelo de Negocio</b>                                                                                                                    | <b>Conflictos societarios</b>                                                                                                             |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 | segmento de mercado se dirige? ¿Qué tan grande es el mercado al cual se dirige? ¿Qué tan dinámico y que tanta intensidad de competidores hay en el sector? ¿Qué tanta participación tenía? ¿Qué tanto le cambió el mercado? | trabajo? ¿Qué tan especializado era el conocimiento del equipo de trabajo? | financiero de alguna entidad? ¿Con qué capital nació la empresa? ¿Qué recursos considera claves para el desarrollo de una empresa? ¿Cree que existe algún elemento financiero que haya inducido en la decisión de cerrar la empresa? | dar respuesta y oportuna al mercado? ¿Qué tan rápido se pudo adaptar a los cambios o qué señales leía para anticipar el mensaje del cambio? | para el Modelo de Negocio? ¿Tuvo claro cómo captar y dar valor a sus clientes? ¿Considera que su modelo de negocio era escalable y por qué? | ¿Existían protocolos para la toma de decisiones? y ¿Cómo eran estos? ¿Existió algún tipo de controversia que hubiese escalado a lo legal? |

## Anexo 2 Respuestas de entrevistas documento adjunto en Excel

| Caracterización                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Re |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ¿Cuándo decidí comenzar la empresa?                            | Tuvo sus inicios en el 1977 cuando la empresa empezó por iniciativa del padre de él, el objetivo de la empresa es buscar el beneficio del café y la tecnificación (Ventil                                                                                                                                                                                                                                          |    |
| ¿Sector?                                                       | Trabajaban en dos líneas en la industrial y agropecuarias                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |    |
| ¿Qué es lo que más te gustaba de la empresa?                   | La dinámica de la empresa en la cual desde los diferentes proyectos se podían trabajar en cualquier tipo de industria y sector                                                                                                                                                                                                                                                                                     |    |
| ¿Cuáles fueron sus miedos principales al momento de emprender? | Generar proyectos constante para generar entrada de la empresa, además que se debía pensar en la empresa, empleados y en el sueño en relación de sueldo. Con el SENA se hizo un programa de titulación por competencias y los empleados de las empresas participaron en el programa. Se implementó una escala salarial en relación a lo que cada uno podía hacer con el fin de que los empleados se pusieron retos |    |

| Oportunidad                        | Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Equipo de Trabajo                  | Respuesta                                                                                                                                                                                                 | Financiero                                         | Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ¿Cómo empezó?                      | La empresa empezó al ver que las empresas de la industria debían de hacer todo el relación a la dinámica empresarial y a los proyectos, logrado determinar que ellos requerían apoyo para el desarrollo de la dinámica empresarial, de tal manera que el inicio de la empresa fue con el fin de empezar a prestar servicios a las industrias y de esta manera brindarles un apoyo | Personas claves                    | La empresa contaba que la mayor parte de su equipo de trabajo era clave para el desarrollo de actividades. Tenía 33 empleados aproximadamente                                                             | Conocimiento financiero para la toma de decisiones | Uno de los conocimientos básicos financieros para la toma de decisiones deben de ser conocer el mercado, saber este como se comporta, aunque el empresario considerado que en el país es difícil encontrar apoyo a la industria, generando dificultades al acceder a créditos. |
| Definición del problema            | De acuerdo a las conversaciones con sus clientes (las empresas), se dieron cuenta que ellas no tenían la capacidad para adquirir las diferentes maquinarias requeridas para el desarrollo de la dinámica empresarial.                                                                                                                                                             | Equipo estratégico u operativo     | El equipo de trabajo eran balanceado un 50/50 entre personas estratégicas y operativas, teniendo en cuenta que en el diseño y desarrollo de proyectos se debe contar con personas con diferentes enfoques | Apalancamiento financiero                          | La empresa ni tuvo apalancamiento financiero, ya que los recursos de la empresa siempre fueron propios, por lo que el crecimiento de la empresa fue con los recursos propios                                                                                                   |
| Definición del segmento de mercado | Diseño de maquinaria (Nicho), máquinas de procesos para las empresas                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Equipo de trabajo calificado       | Contrataba personas antes de salir de la universidades o recién graduados, los cuales tenían habilidades con el fin de desarrollarlos y fortalecer sus conocimientos                                      | Capital para iniciar la empresa                    | El capital de inicio de la empresa fue con recursos propios                                                                                                                                                                                                                    |
| Tamaño                             | No se tenía conocimiento del tamaño del sector ya que la dinámica empresarial se daba a la diversificación en la industria, la cual le permitía adaptarse a diferentes empresas y diferentes sectores, haciendo que el conocimiento del tamaño y de la dinámica era complejo                                                                                                      | Conocimiento del equipo de trabajo | La empresa siempre buscaba la formación constante de los empleados, así mismo como buscaba contratar personalmente calificado en especial en unas máquinas específicas                                    | Recursos claves                                    | Los recursos claves de la empresa eran el flujo de caja real, ya se este genera el movimiento dinámico y real que la empresa tiene                                                                                                                                             |



### Anexo 3 Matriz de instrumentalización documento adjunto en Excel

| Empresas  | OPORTUNIDAD                                                                  |                                                                                                         |                                                                                                                          |                                                                 |                                                                                                                |                                                                                                                          |                                                                                                                                     |                                                                   |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
|           | 1.1                                                                          | 1.2                                                                                                     | 1.3                                                                                                                      | 1.4                                                             | 1.5                                                                                                            | 1.6                                                                                                                      | 1.7                                                                                                                                 |                                                                   |
| Empresa 1 | Resolver el problema de ayudar a la industria                                | La capacidad económicas de las empresas para adquirir maquinaria para el desarrollo de proyectos        | Segmento de mercado de empresas con requerimientos de maquinas y procesos                                                | No se hicieron estudios para ello conocer el tamaño del mercado | Se hicieron algunos estudios que permitían conocer algunos compartidores, pero no se tenía claro su intensidad | No se hicieron estudios para conocer la participación en el mercado, pero se estimaba que la participación era de un 40% | Se tuvieron participaciones en ferias, investigaciones y tendencias para conocer los cambios medianamente los cambios en el mercado | Contaba con gr equipo de traba para el desarro funciones emp      |
| Empresa 2 | Resolver el problema de que los productos ue distribuidos no llegan a tiempo | Al no tener productos para la distribución por las fallas de sus proveedores para el envío de productos | Segmento de mercado popular y que su decisión esta enfocada en el precio del producto                                    | No se hicieron estudios para ello conocer el tamaño del mercado | Se hicieron algunos estudios que permitían conocer algunos compartidores, pero no se tenía claro su intensidad | No se hicieron estudios para conocer la participación en el mercado.                                                     | No se hicieron estudios para conocer los cambios en el mercado y tendencias                                                         | Una parte de e personal clave para desarrollo de la empresariales |
| Empresa 3 | Resolver el problema de los altos costos de los proyectos de ingeniería      | Los altos costos de los proyectos de ingeniería                                                         | Segmento de mercado definido en las empresas de construcción que requerían proyectos de ingeniería a precios adsequibles | No se hicieron estudios para ello conocer el tamaño del mercado | No se hicieron estudios para conocer la intensidad de los competidores                                         | No se hicieron estudios para conocer la participación en el mercado.                                                     | No se hicieron estudios para conocer los cambios en el mercado y tendencias                                                         | Una parte de e personal clave para desarrollo de la empresariales |
| Empresa 4 | Tendencia de alimentación saludable                                          | La detección de una tendencia en crecimiento como lo eran los hábitos saludables                        | Segmento definido en las tiendas saludables                                                                              | No se hicieron estudios para ello conocer el tamaño del mercado | No se hicieron estudios para conocer la intensidad de los competidores                                         | No se hicieron estudios para conocer la participación en el mercado.                                                     | No se hicieron estudios para conocer los cambios en el mercado y tendencias                                                         | Todo el equipo era clave para de las actividades empresariales    |

### Anexo 4 Caso para la enseñanza Documento adjunto en Pdf

#### Caso de estudio: Factores asociados al fracaso de las empresas del programa Empresas de Alto Potencial de Manizales Más.

##### Empresa 1.

Empresa familiar, constituida como SAS, enfocada en el sector industrial y agropecuario, era una empresa generadora de proyectos que trabaja en diferentes dinámicas empresariales.

Tuvo sus inicios en el año 1978 con recursos propios del empresario y con el fin de dar respuesta a sus clientes, quienes no tenían la capacidad económica para adquirir maquinaria y realizar proyectos de crecimiento. La empresa que se caracterizaba por su participación de ferias para la actualización del conocimiento y el contar en con personal como estudiantes de últimos semestres y recién graduados para aportar actualizaciones en el tema empresarial.

En ningún momento la empresa tuvo apalancamiento financiero, tampoco contaba con protocolos establecidos para la toma de decisiones entre los socios. Para el empresario una de las variables de ser tenidas en cuentas para la toma de decisiones financieras es el conocimiento del mercado.

La empresa se caracterizaba por estar anticiparse al cambio y necesidades de los clientes por medio de estudios, por lo que constantemente generaban valor para sus clientes.

##### Empresa 2.