

**Proyecto**

**“VARIABLES INTERNAS EN EL ÉXITO O FRACASO. CASO DE DOS EMPRESAS  
PYMES INDUSTRIALES EN LA CIUDAD DE DUITAMA”**

**Monografía de análisis de experiencias, trabajo realizado para optar al título de  
Especialista en Gestión de Proyectos.**

**Presentado por:**

**ANGÈLICA HIGUERA TRIANA**

**C.C 1.052.385.830**

**DIRECTORA:**

**Doctora: MYRIAM LUCIA PINEDA GONZÁLEZ**

**ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE  
NEGOCIOS- ESPECIALIZACION EN GESTION DE PROYECTOS  
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD  
CEAD DUITAMA, COLOMBIA**

**2017**

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	7
ABSTRACT.....	8
INTRODUCCION .....	9
1. JUSTIFICACION .....	11
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	13
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	13
3. FORMULACION DEL PROBLEMA.....	14
3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	14
4. DISEÑO METODOLOGICO.....	17
4.1 METODOLOGIA .....	17
4.1.1 FUENTES PRIMARIAS .....	25
4.1.2 ENTREVISTA .....	25
4.1.3 PARTES DE UNA ENTREVISTA .....	26
4.2 ESTUDIO DE CASOS .....	27
4.2.3 Proposiciones del estudio.....	29
4.2.4 Criterios para interpretar resultados .....	30
4.2.5 Fuentes Secundarias.....	31
5. MARCO TEORICO.....	32
5.1. ¿QUE ES EXITO? .....	32
5.1.1 El Éxito Empresarial en las Organizaciones Modernas .....	33
5.2 ¿QUE ES FRACASO?.....	38
5.3 TEORIA ENFOCADA EN ESTUDIO DE CASO DE LAS VARIABLES INTERNAS DE ÉXITO Y FRACASO DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES .....	40
DESCRIPCION TEORICA DE LAS VARIABLES INVESTIGADAS.....	43
• CARÁCTERÍSTICAS DEL EMPRESARIO .....	43
• CONOCIMIENTOS DEL EMPRESARIO .....	43
• MANEJO DE RECURSOS .....	44
• FUENTES DE APOYO .....	44

5.3.1	RESULTADOS DE ESTUDIO DE CASO DE LAS VARIABLES CUALITATIVAS ENTRE UNA EMPRESA EXITOSA Y FRACASADA .....	45
5.3.2	CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE CASO SOBRE VARIABLES INTERNAS DE ÉXITO Y FRACASO A VERIFICAR EN LAS EMPRESAS PYMES DEL SECTOR INDUSTRIAL EN LA CIUDAD DE DUITAMA EN EL DEPARTAMENTO DE BOYACÀ. ....	46
5.4	INVESTIGACIONES REALIZADAS Y OPINIONES DE LOS EMPRESARIOS SOBRE LAS VARIABLES INTERNAS GENERADORAS DE ÉXITO Y FRACASO .....	47
✓	Investigaciones realizadas sobre las características del empresario.....	47
✓	Opiniones de los empresarios sobre las características del empresario .....	48
✓	Investigaciones realizadas sobre las Conocimientos del Empresario .....	49
✓	Opiniones de los empresarios sobre los Conocimiento del Empresario .....	51
✓	Investigaciones realizadas sobre el manejo de recursos .....	52
✓	Opiniones de los empresarios del Manejo de Recursos .....	53
✓	Investigaciones realizadas Fuentes de apoyo.....	54
6.	DESCRIPCION DE LOS PERFILES EMPRESARIALES DE LAS EMPRESAS ESTUDIADAS: 56	
✓	Industrias TECNICAR S.A.S.....	56
✓	MAMUT TRAILERS .....	60
7.	MARCO GEOGRÀFICO .....	61
7.1	SECTOR INDUSTRIAL COMO APORTE A LA ECONOMIA DE LA CIUDAD DE DUITAMA .....	63
7.2	ALIADOS NATURALES DEL EMPRENDEDOR.....	64
	CONCLUSIONES .....	66
	RECOMENDACIONES .....	68
	BIBLIOGRAFÌA .....	71

## LISTA DE GRÀFICAS

**Gráfico 1. Densidad empresarial sectorial. Referente nacional, 2015**

**Gráfico 2. Tasa de variación anual del PIB- tasa de ocupación y número de empresas creadas 2011-2015**

## **LISTA DE TABLAS**

**Tabla 1. Distribución regional del stock de empresas (2015)**

**Tabla 2. Stock y flujo de empresas en Colombia, 2011-2015**

## **LISTA DE ANEXOS**

**ANEXO 1. FORMATO DE ENTREVISTA DE CASO DE ANALISIS DE ÉXITO**

**ANEXO 2. FORMATO DE ENTREVISTA DE CASO DE ANALISIS DE FRACASO**

## **RESUMEN**

Este documento presenta un estudio de caso para establecer las variables internas de éxito y fracaso en dos empresas Pymes del sector industrial en la ciudad de Duitama, en donde se indaga la opinión de dos empresarios, la primera es una empresa denominada exitosa, en términos de su duración y equilibrio financiero y la otra es de una empresa que fracasó, en cuanto tuvo que ser liquidada; por lo tanto el objeto de este estudio es explorar problemas y posibles soluciones, establecer algunas recomendaciones para los empresarios encaminadas a afianzar las posibilidades de duración y productividad de sus industrias.

## **PALABRAS CLAVES:**

PYMES, EXITO, FRACASO, INDUSTRIAL, EMPRESARIOS.

**ABSTRACT**

This paper presents a case study to establish the internal variables of success and failure in two SME companies in the industrial sector in the city of Duitama, where the opinion of two entrepreneurs is investigated, the first is a company called successful, in terms of its duration and financial balance and the other is of a company that failed, as soon as it had to be liquidated; Therefore the object of this study is to explore problems and possible solutions, to establish some recommendations for entrepreneurs aimed at strengthening the possibilities of duration and productivity of their industries.

**KEYWORDS:**

PYMES, SUCCESS, FAILURE, INDUSTRIAL, ENTREPRENEURS.



## INTRODUCCION

Colombia en general se ha distinguido por una gran creatividad en cuanto a generación de empresa, Duitama (Boyacá) en particular, ha sido una tierra fructífera en la creación y proyección de industrias, además se han considerado como una alternativa de empleo y dentro de esta perspectiva se han diseñado políticas para el mejoramiento de su productividad y posicionamiento en los mercados.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen en la actualidad un sector de marcada relevancia para el desarrollo de la mayoría de países, dado el papel clave que desempeñan, especialmente por su contribución a la generación de empleo y al desarrollo de la comunidad donde se ubican igualmente, este tipo de empresas es objeto de estudio por parte de los investigadores desde hace varias décadas, ya que representan un sector mayoritario en el tejido empresarial de nuestro país.

Las pymes generan oportunidades para el desarrollo del talento empresarial, ofrecen un amplio rango de productos y servicios, y se convierten en fuente de innovación y en muchos casos semilla para nuevas industrias, permitiendo que la economía sea más adaptable a los cambios estructurales a través de continuas iniciativas que involucran nuevas tecnologías, habilidades, procesos y productos.

Sin embargo la existencia de debilidades de carácter estructural en las Pymes disminuye su competitividad y condiciona su capacidad de supervivencia y crecimiento, se observan en Duitama, muchos esfuerzos emprendedores pero pocas empresas que lleguen a tener equilibrio y crecimiento financiero en mediano y largo plazo, lo cual nos lleva a indagar las causas.

Como egresada de Administración de empresas y Especialista en gestión de proyectos, se identifica la necesidad de disminuir tan altos índices de fracaso emprendedor, los resultados esperados del análisis mediante estudio de caso aporte un grano de arena, con el alcance de la investigación es identificar las variables internas que intervienen principalmente en el éxito o fracaso de dos empresas pymes industriales en la ciudad de Duitama.

## 1. JUSTIFICACION

En el marco del Crecimiento Económico del país, el análisis de la gestión de las empresas industriales es un tema interesante, porque es un sector determinante para la transformación de los bienes primarios, la creación de valor agregado y la generación de empleo.

Duitama se considera como el puerto transportador terrestre más importante del oriente colombiano y punto estratégico de las relaciones industriales y comerciales de esta región del país, lo cual le permite proyectarse como una alternativa empresarial atractiva, por lo que es importante determinar las variables internas que intervienen principalmente en el éxito o fracaso de una empresa industrial.

Desde el punto de vista personal, el desarrollo de la investigación permitirá poner en práctica los conocimientos como Administradora de Empresas, Especialista en Gestión de Proyectos, desarrollando competencias que permitan guiar a empresas hacia su sostenibilidad y crecimiento, lo cual también se podrá conectar con la experiencia personal y la cercanía a las empresas que se toman como caso de estudio, en especial la que fracasó. Permitiendo construir una información enriquecida, profunda y sensible de la situación exitosa y no exitosa de dos empresas pymes.

Desde el punto de vista de la UNAD, este estudio permite conectar el conocimiento teórico con casos prácticos que puede redundar en beneficio de los industriales de la región, enmarcado dentro de la línea de investigación “Gestión de las organizaciones”, sublínea: “Planeación de las Organizaciones”, de la Escuela de Ciencias Administrativas, Económicas, Contables y de Negocios, ECACEN, en cuya línea se encuentra el grupo de investigación “Ideas en Acción” al cual pertenece la directora de este trabajo.

Como unidad de análisis se definió en el marco de la presente investigación, la empresa pyme industrial TECNICAR S.A.S como ejemplo de empresa exitosa, desde el punto de vista de sus sostenibilidad económica en el tiempo y sus perspectivas de crecimiento a futuro, por la facilidad de acceso a la investigadora y MAMUT TRAILERS empresa también del sector industrial metalmecánico, como empresa familiar que por problemas financieros y administrativos tuvo que ser liquidada, por lo tanto fue tomada como caso por la experiencia de la propia autora con la intención de proyectar un análisis de estudio de caso, mediante la metodología vigente así mismo se analizaron otras fuentes de información secundaria como encuestas y estudios sobre el mismo tema.

## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Verificar mediante un estudio de caso las variables internas más representativas generadoras del éxito o fracaso en dos empresas pymes del sector industrial en la ciudad de Duitama, Boyacá.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- ✓ Elaborar el marco teórico que explique claramente el concepto del éxito y fracaso empresarial y sus variables internas, y a través del cual sea posible analizar la información obtenida para este estudio.
- ✓ Desarrollar la aplicación de entrevistas personales a los fundadores de cada una de las organizaciones seleccionadas para la investigación, a fin de poder identificar cuál es su opinión acerca de las variables internas generadoras del éxito o fracaso empresarial.
- ✓ Analizar la información obtenida para este estudio desarrollado en las dos empresas estudiadas del sector industrial, a través del análisis de las variables cualitativas con lo cual sea posible verificar cuales son las variables internas generadoras de éxito y fracaso empresarial y la respectiva opinión de los empresarios.

### **3. FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son las variables internas de éxito o fracaso empresarial más representativas y objeto de verificación, en las dos empresas pymes seleccionadas del sector industrial en la ciudad de Duitama en el departamento de Boyacá?

#### **3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Duitama ha ganado reconocimiento como centro empresarial y de negocios de la región, esto especialmente por una cultura muy trabajadora, donde crear empresa es claramente una opción de generación de riqueza y empleo. Pero evidentemente no es una tarea sencilla, solo algunas empresas logran pasar el proceso y ser sostenibles, muchos emprendedores al poco tiempo se ven obligados a cerrar y ven como se esfuma su idea de negocios.

El sector de las Pymes representa un papel de gran importancia para el desarrollo y el crecimiento de los países. Desafortunadamente las políticas gubernamentales establecidas en los países de América Latina se orientan en la mayoría hacia las grandes empresas, con lo cual se desaprovecha la potencialidad de este importante sector en su contribución con el desarrollo y el crecimiento de la economía. (Llisterri y García-Alba, 2008).

Según Kantis, Ishida y Kamori (2002) utilizan el término “empresas dinámicas” para diferenciar a aquellas que nacen pequeñas y se expanden rápidamente, y para distinguir entre los emprendimientos que surgen como único medio de supervivencia y los que tienen un planteamiento de crecimiento y acumulación, y sugieren que las nuevas empresas dinámicas contribuyen al desarrollo económico, pues se constituyen en un canal para convertir las ideas innovadoras en oportunidades económicas y en una fuente de nuevos puestos de trabajo y aumento de la productividad.

De acuerdo con el análisis más reciente, realizado por el mayor especialista en emprendimiento a nivel mundial, El proyecto GEM (Global Entrepreneurship Monitor), en el análisis realizado para el periodo 2006-2013 encontraron que el dato más preocupante es “La tendencia decreciente que se observa en el porcentaje de empresarios establecidos, pues de un máximo de 14% en 2008 se ha caído al 6% en 2013. De un 14% de empresarios nacientes se observan pérdidas muy significativas al pasar a empresarios nuevos y a empresarios establecidos. Una interpretación sería que no se están cuidando adecuadamente las empresas nacientes y nuevas o que las condiciones del entorno no están favoreciendo este tránsito hacia empresas establecidas” (Global Entrepreneurship Monitor GEM, 2015).

En particular para Duitama se identifica, de acuerdo con la Encuesta Pulso Duitama 2015, realizada por Produitama, que 53% de la población cree que es una ciudad atractiva para crear y desarrollar empresa, y el 68% de los encuestados cree que NO se puede conseguir empleo fácilmente (PRODUITAMA, 2015) de donde se puede comprender la tendencia a crear empresas, muchas veces sin la suficiente planeación y análisis.

De acuerdo también con el estudio de GEM (Global Entrepreneurship Monitor GEM, 2015) Colombia se sitúa en el quinto lugar en creación de empresas, y en el segundo con mayor nivel de cierre de las mismas.

Ante lo cual, se evidencia una gran cantidad de literatura analizando la competitividad de las empresas industriales a nivel nacional, por tanto se evidencia la necesidad de analizar un caso particular en la ciudad de Duitama e identificar características puntuales que podrían ser enfocadas a recomendaciones generales, relacionadas con las características propias de los empresarios de la región.

Hoy en día las empresas se desarrollan en un ambiente de constantes cambios es por eso la importancia de analizar los diferentes factores que se manifiestan alrededor de las variables internas que generan éxito o fracaso financiero, por lo tanto es interesante conocer estos cambios debido a que las empresas deben estar conscientes de que deben estar buscando estrategias para generar ventaja competitiva y ser una empresa exitosa y así evitar llegar al fracaso.

En la actualidad, por ejemplo las Pymes en México estudian sus variables internas las cuales se refieren a los problemas provenientes por la gestión del conocimiento financiero; a lo específico es necesario analizar la industria o sector donde se encuentra la empresa, Según Kauffman (2001) dice que las Pymes carece de “sistemas de planeación, organización, administración y control eficiente de los recursos financieros, también tecnologías propias de la gestión y desarrollo de sus actividades productivas”. Las Pymes deben aprovechar sus fortalezas, todos aquellos recursos de la empresa y las oportunidades del mercado para orientarlas hacia una estrategia adecuada a ella pero sin olvidar los objetivos de desempeño de la organización.



## 4. DISEÑO METODOLOGICO

### 4.1 METODOLOGIA

En el estudio se emplea un método cualitativo de investigación, acompañado de revisión de fuentes documentales relacionadas con el tema.

Especialmente, con el fin de profundizar en el contexto empresarial y social, se revisa el documento de Confecámaras denominado: “Nacimiento y supervivencia de las empresas en Colombia” Confecámaras (2016), y los hallazgos de esa investigación se relacionan con el análisis de dos casos, el de una empresa que tuvo que cerrar (fracaso) y otra empresa que se ha mantenido en el tiempo (éxito).

El estudio de caso permite profundizar sobre aspectos cualitativos ligados a los interrogantes formulados en la investigación.

Los casos se tomaron como ejemplificación de éxito y fracaso en cuanto a supervivencia de las empresas, en los que se ilustran aspectos de los fundadores de las empresas, el estudio de caso permite profundizar en los aspectos cualitativos del manejo de las empresas, tienen un papel ilustrativo y aunque no tiene pretensiones de generalización, se pueden considerar como “típicos” y trascender su singularidad para mostrar la complejidad del comportamiento de los empresarios.

La herramienta fundamental de recolección de información en los estudios de caso fue la entrevista semiestructurada aplicada a los dueños y administradores de las empresas que fueron objeto de investigación.

Complementando el estudio de caso, cabe destacar que Colombia tiene un gran activo de información empresarial, económica y social que viene construyendo desde 1931 a través del Registro Mercantil que desde dicho lo llevan las Cámaras de Comercio. Actualmente, la central de información de las Cámaras de Comercio Integrada en el Registro Único Empresarial y Social (RUES), tiene 4,5 millones de registros y 270 millones de datos.

Confecámaras entrega el estudio “Nacimiento y supervivencia de la empresas en Colombia”, volumen N° 11 de su colección de cuadernos de Análisis Económico, en el que se analizan indicadores de demografía o estadísticas vitales relacionadas con entrada y salida de empresas y supervivencia de las mismas, calculados a partir de los registros administrativos empresariales. Confecámaras (2016), pág. 3. De acuerdo con las cifras del Registro Único Empresarial y Social (RUES) de las cámaras de comercio, entre 2011 y 2015 se incrementó el número de empresas formales en 15.7%. En 2011 el stock de empresas del país era de 1.197.573 unidades productivas; 280.620 sociedades y 916.953 personas naturales. Cinco años más tarde, este stock ascendió a 1.379.284 con un total de 370.318 sociedades y 1.008.996 personas naturales.

La tasa de natalidad empresarial de Colombia es superior a la del Perú (14,1%) y también a la registrada por las economías europeas (oscila entre el 4% y 10%). Sin embargo, aunque en el país se crean muchas empresas cada año, la tasa de supervivencia de los nuevos emprendimientos es baja 29, 7%. Es decir alrededor del 70% de las empresas creadas fracasa antes de los primeros cinco años de vida. Este aspecto pone de manifiesto la alta vulnerabilidad de las empresas nacientes para mantenerse en el mercado, ya que pocas de ellas consiguen consolidar su posición y crecer hasta convertirse en grandes empresas. Confecámaras (2016), pág. 4.

La empresa como unidad básica de la economía juega un rol determinante en la generación de riqueza y empleo, es agente de cambio, generadora de ideas e impulsora del desarrollo de un país y, por ende, constituye un factor clave para imprimir dinamismo en una economía. Diferentes estudios han mostrado que existe una relación positiva entre empresarialidad y crecimiento económico, es por ello que los responsables en materia de política alrededor del mundo han fomentado la actividad emprendedora como un mecanismo para impulsar el desarrollo productivo y la innovación. Confecámaras (2016), pág. 10.

El tejido empresarial está constituido principalmente por microempresas, las cuales participan con el 92,1% de las unidades empresariales, mientras que empresas pymes y grandes aportan el 7,5% y 0,5%, respectivamente. Según el cálculo de las empresas colombianas y su distribución sectorial, el 42.1% de las empresas activas del país se dedica con el 13,1% a la industria. Confecámaras (2016), pág. 11.

En la industria manufacturera el número de empresas activas asciende a 189 mil. Los subsectores de mayor participación en la industria son: confecciones y calzado (18,2%); alimentos, bebidas y tabaco (14,1%), mantenimiento y reparación de maquinaria y equipo (8,0%) y productos metálicos (5,0%), muebles (4,2%), otros productos elaborados a base de metal (3,0%), recuperación de materiales (2,5%) y productos textiles (2,3%). Estos sectores representan el 65,5% del total de unidades económicas de la industria en el año 2015. Confecámaras (2016), pág. 13.

Según los datos la región Oriente concentra 192.381 empresas (13,9%) ubicadas la mayoría en Santander y Norte de Santander, donde Boyacá se encuentra en tercer lugar del total de la región del Oriente. Nos muestran los siguientes datos donde podemos observar que por años Boyacá ha presentado una disminución en el número de empresas según datos del 2015 presentado por Confecámaras (2016).

**Tabla 1. Distribución regional del stock de empresas (2015)**

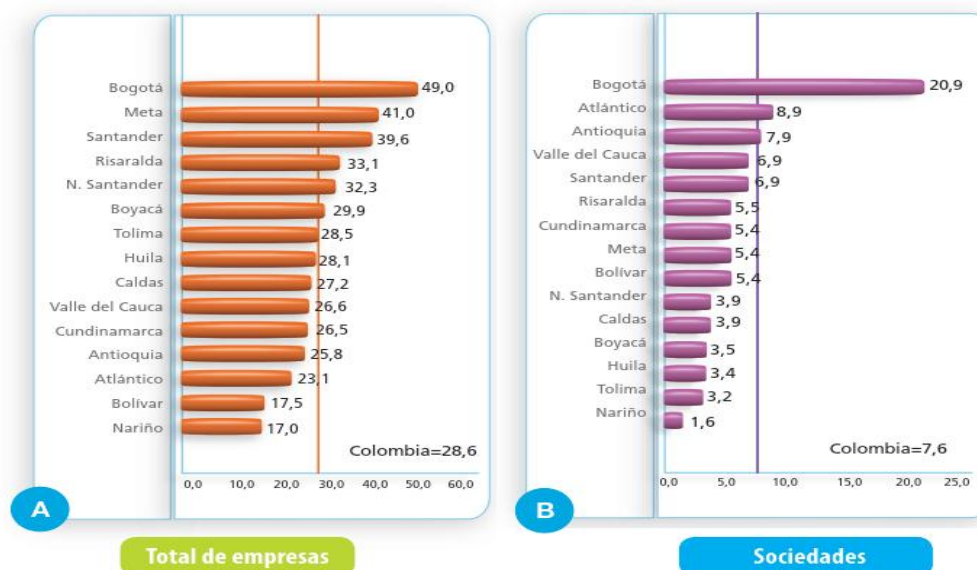
	<b>Número de empresas en 2015</b>	<b>% Respecto al total (2015)</b>	<b>% Respecto al total (2011)</b>
<b>Región Oriente</b>	192,381	13,9	13,7
<b>Boyacá</b>	38,128	2,8	2,9

**Fuentes: RUES, cálculos propios**

Según el cuadro anterior se puede evidenciar la disminución del año 2011 con respecto al año 2015, concluyendo que las investigaciones han venido reportando la falta de apoyo para que no se presenten tantas liquidaciones en la región de Boyacá.

En Colombia, los departamentos donde se concentra la producción y la población del país, como Bogotá, Antioquia, Valle del Cauca, Santander, Cundinamarca y Atlántico, son los mismos que aglutinan el mayor número de empresas formales del país. Según esta estadística encontramos que Boyacá solo tiene el 2,8% de producción en el país. Por lo tanto la concentración de empresas en ciertos territorios a nivel nacional responde positivamente al desarrollo económico.

**Gráfico 1. Densidad empresarial sectorial. Referente nacional, 2015**



### Fuentes RUES, cálculos propios

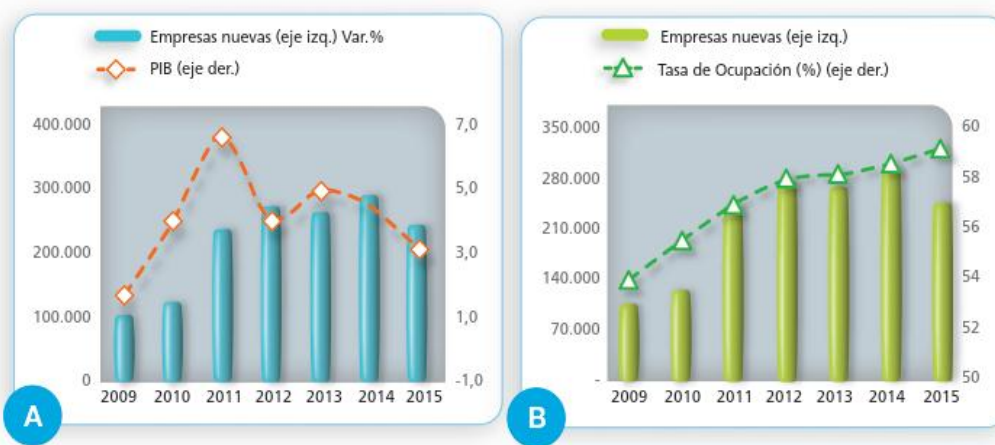
El Cálculo presentado sobre la densidad empresarial sectorial Referente Nacional 2015, nos indica que según el porcentaje del total de empresas Boyacá se encuentra en la sexta posición con respecto al de Bogotá el cual cuenta con un porcentaje de 49,0 mientras que Boyacá cuenta solamente con un 29,9%. Además encontramos que según el cálculo de la Densidad de sociedades según sector y región 2015, se registraron unos porcentajes totales de las Sociedades de Industria donde Boyacá ocupa el 8º lugar donde cuenta casi con un valor mínimo que es el 0,6 % respecto a un 2,9% que obtuvo Bogotá, por lo tanto nos indica que el mayor índice de densidad de empresas y sociedades se encuentran en Bogotá, demostrando que a Boyacá le falta impulso para desarrollar más actividades que conlleven al crecimiento de las empresas industriales que con frecuencia son las generadoras de empleo y sostenimiento de la economía de nuestro departamento.

Respecto al análisis de la creación de empresas es un indicativo del dinamismo empresarial y el desarrollo de un país o región, por esto se hace necesario analizar el flujo empresarial, es decir, las entradas (nacimientos) y salidas (bajas y/o cancelaciones), a fin de conocer si el crecimiento o decrecimiento final en el número de empresas es el resultado de cambios en la tasa de natalidad y/o mortalidad y poder tomar medidas para su intervención.

Para este análisis se calculan indicadores como la tasa de entrada de bruta (TEB) que denota el porcentaje de entradas o nacimientos sobre el stock de empresas existente en el año previo. Así mismo, la tasa de salida bruta (TSB) indica el porcentaje de bajas o empresas salientes sobre el stock del año previo. Y la tasa de entrada neta (TEN), que resulta de la diferencia entre el TEB y la TSB, se refiere al crecimiento real en el stock de empresas. Confecámaras (2016), pág. 20.

Como se observa en el gráfico 2, en Colombia la entrada de nuevas empresas sigue un patrón similar al comportamiento de la actividad económica, lo que indica el alto grado de correlación entre ambas.

**Gráfico 2. Tasa de variación anual del PIB- tasa de ocupación y número de empresas creadas 2011-2015**



Fuentes RUES, DANE, cálculos propios.

Entre 2011 y 2015, entraron al mercado total de 1.033.211 firmas y se cancelaron 991.911, lo que equivale a una entrada de tasa bruta o nacimientos promedio de 23.1% y una tasa de salida de 19.5%. Así la tasa neta de entrada de promedio es de 3.6%. Estas cifras indican que, en el país por cada 100 empresas formales, entran 23 empresas nuevas al mercado y salen alrededor de 19.

**Tabla 2. Stock y flujo de empresas en Colombia, 2011-2015**

Años	Altas	Nacimientos	Bajas	Stock al final del periodo	TEB (%)	TSB (%)	TEN (%)
2011	-	-	-	1.197.573	-	-	-
2012	273.120	257.243	237.956	1.232.737	22,8	19,9	2,9
2013	298.258	256.528	232.204	1.298.791	24,2	18,8	5,4
2014	349.672	281.921	278.710	1.370.477	26,9	21,5	5,5
2015	251.503	237.519	243.041	1.379.284	18,4	17,7	0,6

#### **Fuentes RUES, cálculos propios**

A su vez, se establece una relación positiva entre la entrada de empresas y la tasa de ocupación. Las empresas nacientes constituyen una fuente importante de crecimiento del empleo, principalmente aquellas que logran sobrevivir después de cinco años. Finalmente en efecto las variables individuales de cada empresa, así como las variables del entorno en el que se desenvuelve su actividad empresarial, afectan notablemente su capacidad para continuar en el mercado y crecer en él.

Pues una nueva empresa decide incorporarse a un determinado mercado en función de los beneficios esperados; sin embargo, en la mayoría de casos de su actividad se desarrolla en un entorno competitivo que, de acuerdo con las características de la industria, presenta barreras a la supervivencia empresarial. En efecto, se presenta un elevado riesgo empresarial particularmente en los primeros años de vida de la firma. Confecámaras (2016), pág. 28

En este sentido, el entorno se convierte en un factor de éxito que no solo induce a una mayor creación de empresas, sino que también mejora las perspectivas de supervivencia. Por esto, la presente investigación incluye una mirada a los procesos de supervivencia empresarial, mediante un análisis de estudio de casos en el sector industrial de una empresa exitosa y una que fracaso.

El reducido tamaño de las empresas que entran al mercado también es un factor condicionante. Las microempresas regularmente se caracterizan por tener pocos trabajadores, emplean mano de obra poco calificada, enfrentan restricciones para acceder a recursos financieros con el fin de invertir capital de trabajo y/o en el desarrollo de procesos innovadores.

Es por esto que se debe brindar apoyo a los emprendimientos más jóvenes y de menor tamaño, con el fin de que estos puedan lograr mejoras de crecimiento y que permitan a estas empresas alcanzar un tamaño óptimo que ofrezca mayores posibilidades de sostenimiento en el mercado. Confecámaras (2016), pág. 30.



#### **4.1.1 FUENTES PRIMARIAS**

Las fuentes primarias que se utilizan para realizar esta investigación serán entrevistas personales que se aplican a los fundadores de cada una de las empresas objeto de estudio, el instrumento de la entrevista como mecanismo de recolección de información, en forma previa se procedió diseñar el formato de la entrevista por la investigadora con la formulación de cada una de las preguntas a la persona encargada como fundador de cada empresa, con el fin de que estos puedan ayudar a verificar las variables dependientes de éxito o fracaso expuestas en el presente trabajo.

#### **4.1.2 ENTREVISTA**

La entrevista es un acto de comunicación oral que se establece entre dos o más personas (el entrevistador y el entrevistado o los entrevistados) con el fin de obtener una información o una opinión, o bien para conocer la personalidad de alguien. En este tipo de comunicación oral debemos tener en cuenta que, aunque el entrevistado responde al entrevistador, el destinatario es el público que está pendiente de la entrevista.

Atendiendo a la finalidad con que ha sido escrita, podemos distinguir dos tipos de entrevistas:

- Informativas: Con ellas se pretende conocer la opinión sobre un tema determinado tema.
- Psicológicas: Con ellas se pretende conocer la personalidad o el ambiente que rodea al entrevistado.

En la investigación realizada en el estudio de caso se trabajó el tipo de entrevista informativa porque nos permitió conocer más a fondo la opinión de los fundadores de cada empresa.

### 4.1.3 PARTES DE UNA ENTREVISTA

**Presentación.** Toda entrevista debe tener una presentación del personaje, en la cual se den a conocer datos de su personalidad, y el motivo por el que se le entrevista.

**Preguntas.** El cuerpo de la entrevista lo forma el grueso de preguntas y respuestas. Es a través de ellas que obtenemos toda la información.

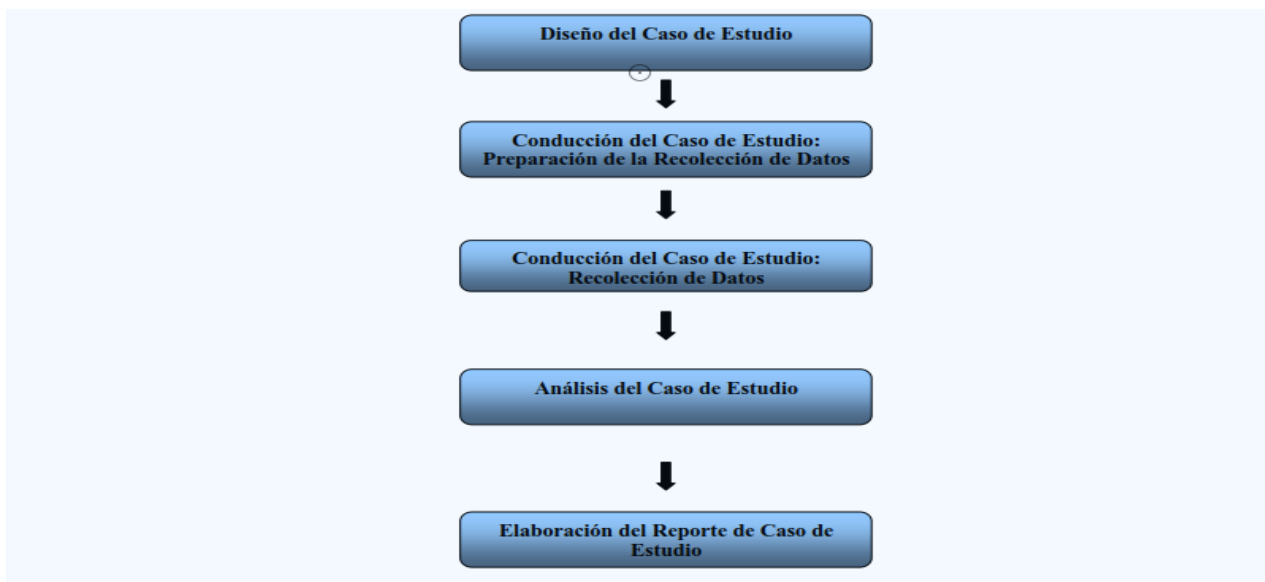
**Conclusión.** La conclusión puede ser un párrafo o frase de salida que indique al lector que la entrevista ha concluido.

## 4.2 ESTUDIO DE CASOS

La metodología a utilizar en nuestra investigación es un estudio de caso, basado en los siguientes pasos (George et al. (2005), Yin (1994):

- ✓ Diseño del estudio
- ✓ Realización del estudio
- ✓ Análisis y conclusiones

En el primer paso se establecen los objetivos del estudio, se realiza el diseño propiamente dicho, y se elabora la estructura de la investigación. Es importante determinar si nuestra investigación tiene por objetivo la predicción, o la generación de teorías, o la interpretación de significados, o una guía para la acción. En el segundo paso se prepara la actividad de recolección de datos y se recoge la evidencia, en todas las fuentes del caso. En el último paso se analiza la evidencia. La forma de vincular los datos con las proposiciones es variada y los criterios para interpretar los hallazgos de un estudio no son únicos. Cuando se trabaja en explicaciones causales, la dinámica operativa lleva a buscar la coincidencia de patrones, que relaciona diversos tipos de información del mismo caso con alguna proposición teórica. Un ejemplo de esta coincidencia es la existencia de una relación sistemática entre las variables. Es posible que la coincidencia de patrones sea causal o simplemente relacional, y es el investigador quien debe responder a este tema, con los criterios adecuados. Es de esperar que los diferentes resultados sean lo “suficientemente” impactantes como para priorizar una proposición sobre sus rivales. Para finalizar con la tercera etapa, se prepare el informe del trabajo y se difunden sus resultados.



Fuente: Yin, R. (1994)

#### 4.2.1 Diseñar el caso de estudio

El diseño de la investigación consiste en ligar los datos a ser recolectados con las preguntas iniciales del estudio (Yin, 1994). Los cinco componentes de un diseño de investigación son:

- Preguntas de estudio
- Proposiciones de las misma, si las hay
- Unidades de análisis
- La relación lógica entre las preguntas y las proposiciones
- Criterios para interpretar los resultados

### **4.2.2. Preguntas de estudio**

El tipo de preguntas de investigación utilizadas en este estudio son generalmente ¿Qué? O bien ¿Cuáles?, es decir, preguntas de tipo exploratorio. Las preguntas que se buscan resolver en esta investigación son:

- ✓ ¿Qué factores internos han sido claves en el éxito de las empresas?
- ✓ ¿Qué factores internos han influenciado en el fracaso de las empresas?

### **4.2.3 Proposiciones del estudio**

Según Yin (1994), cada proposición dirige su atención a algo que debe ser examinado dentro del alcance del estudio, es decir la hipótesis nos va ayudar a probar algún fenómeno o acontecimiento, sin embargo se tendrán dos hipótesis una de éxito y una fracaso ya que se busca una explicación para obtener información relevante sobre las variables internas del éxito y fracaso de dos empresas pymes del sector industrial.

#### 4.2.4 Criterios para interpretar resultados

Los resultados pueden ser interpretados de diferentes maneras. En este caso, los resultados permiten una comparación entre las variables internas que han llevado a las empresas a obtener éxito y las variables que han llevado al fracaso, por eso en 2012 el gobierno crea INNPULSA para promover el emprendimiento, la innovación y el desarrollo productivo. Desde entonces, se ha logrado el apoyo directo a más de 1.200 proyectos de emprendimiento y empresas innovadoras, y el apalancamiento de más de \$250.000 millones de recursos privados en inversión. Solo el año pasado, INNPULSA ejecuto \$128.000 millones. De esa cifra, \$60.000 millones correspondieron al presupuesto de la entidad y los otros \$68.000 millones son resultados de alianzas y convenios que logro con otras entidades.

Además según Daniel Quintero, su gerente, movilizó el año pasado \$190.000 millones de recursos privados para innovación o desarrollo empresarial. “Por ejemplo, emprendimientos disruptivos apoyados por INNPULSA recibieron \$50.000 millones de inversión del sector privado”. La estrategia de INNPULSA es que haya más emprendedores y empresas innovando, que se conecten en ecosistemas con otros actores en iniciativas clúster y que llegue inversión privada a esos ecosistemas. Revista DINERO, junio 2016 pág. 16.

INNPULSA espera para el año 2017 atender a más 6.000 empresas y emprendedores de diferentes regiones, además de traer los primeros centros de innovación al país. El comportamiento de la economía nacional nos demostró en 2016 que la dependencia de los commodities ya debe transformarse para buscarle nuevos caminos al desarrollo nacional.

Como parte de la estrategia del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, INNPULSA ya ha venido haciendo la tarea de trabajar con los emprendedores, empresarios e innovadores del país, que son los grandes generadores de conocimiento, apoyándolos desde diferentes focos que buscan darle la respuesta a sus necesidades y encontrar espacios que los lleven a dar el siguiente paso.

Actualmente, Colombia se ubica en la posición 44 a nivel internacional en el Índice Global de Emprendimiento y ocupa el tercer lugar en América Latina. En el Índice Global de Innovación, el país pasó del puesto 90 en el mundo al puesto 63, y el décimo lugar en Latinoamérica al quinto.

La entidad comenzara un programa masivo de sensibilización, formación y acompañamiento para más de 500 pymes y se intervendrá 70 medianas y grandes empresas para fortalecer sus procesos de innovación. En un trabajo articulado con Colciencias y el Sena, en el marco de los Pactos por la Innovación, se creará una Red Empresarial de Innovación para asesorar en el tema a más de 200 compañías en diferentes zonas del país.

#### **4.2.5 Fuentes Secundarias**

Para la recolección de la investigación serán utilizados artículos relacionados con el éxito y fracaso, revistas como DINERO relacionados con la creación de empresa y las variables a verificar con respecto al éxito y fracaso, periódicos como Portafolio, el Tiempo, Boyacá 7 días entre otros, revistas de investigación y de negocios, información de investigaciones realizadas por entidades gubernamentales como la Cámara de Comercio de Duitama, PRODUITAMA, CONFECAMARAS, INNPULSA y sirvan de guía para realizar el respectivo análisis del estudio de casos.

## 5. MARCO TEORICO

### 5.1. ¿QUE ES EXITO?

Entendido como uno de los fenómenos más positivos pero a la vez más complejos que puede vivir el ser humano, podemos describir al éxito como una situación de triunfo o logro en la cual la persona obtiene los resultados esperados y por lo tanto se encuentra satisfecha en ese aspecto. El éxito puede ser planeado o suceder espontáneamente dependiendo de la situación en la que ocurra. Por lo general la noción de éxito se relaciona con el ámbito laboral y social, pero poseer éxito o triunfar en la vida es un concepto mucho más amplio que se puede aplicar a cosas desde lo más pequeñas a lo más grandes significativas. (DEFINICION ABC)

El éxito y fracaso son definidos de forma diferente por los autores según Wijwardena y Cooray (1995), la empresa ha alcanzado el éxito cuando el dueño o administrador estima que las ventas han aumentado en un periodo de dos años. Sin embargo Lusier (2000) señala que el dueño o administrador comprueba que ha logrado el éxito porque las utilidades obtenidas son mayores que la cantidad de activos invertidos en la empresa. (EUMED.NET, 2011)

En esta investigación tomamos el concepto de éxito de Luck (1996) una empresa es exitosa si el dueño o administrador ha obtenido un excedente en las ganancias, en el tiempo que se ha propuesto como meta (EUMED.NET, 2011), lo cual se evidencia claramente en la empresa elegida como caso de éxito que fue la empresa TECNICAR S.A.S.



### 5.1.1 El Éxito Empresarial en las Organizaciones Modernas

Según Peters (2004), el éxito empresarial es el conjunto de prácticas de gestión encaminadas a obtener resultados sobresalientes con base en conceptos fundamentales que incluyen la orientación hacia los resultados, el consumidor, el liderazgo, la perseverancia, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social; logrando la satisfacción de los clientes, la fidelización de los trabajadores, el reconocimiento de la comunidad y la creación de valor para el accionista, aportando soluciones que superen las expectativas de los compradores, creando una organización que reúna las mejores personas. Socios estratégicos proveedores, haciéndoles sentir orgullosos de pertenecer a ella, motivándoles para ofrecer lo mejor a sus clientes.

Es por eso, que para lograr el éxito empresarial en una empresa esta debe tener visión e innovación, aplicar en el día la motivación, la confianza, exigencia personal, conservando la calidad en los productos y procesos, estando a su vez comprometidos en una gestión a favor del medio ambiente, haciendo de esta una entidad beneficiosa para la humanidad y además remuneradora, por lo tanto, podemos afirmar que se llega al éxito empresarial cuando se consigue algo extraordinario, fuera de lo común; cuando se ofrece calidad y tecnología avanzada, encaminada a la innovación, consiguiendo la satisfacción de cuatros grupos de interés como lo son los accionistas, asegurando la rentabilidad de su inversión; el cliente, consiguiendo su satisfacción; el empleado, con la máxima implicación en la empresa y sociedad. Por consiguiente, el éxito empresarial tiene que ser un reto permanente que se sustente sobre la fidelidad de los consumidores, la consecución de resultados positivos, con una actitud de mejora continua, exigiéndonos que los modos y medios para su consecución sean éticos; con respecto a

la empresa objeto de estudio TECNICAR tenemos que son empresas solidas que constantemente se encuentren creando, para hacer que sus procesos sean eficientes y eficaces buscando así la fidelización de sus clientes y la incorporación a la empresa de clientes nuevos.

En consecuencia, alcanzar el éxito empresarial, requiere que la organización invierta en mejorar sus procesos, establecer metas concisas y brinde herramientas tácticas que faciliten el logro de sus objetivos, que tomen conciencia, pero además se ocupen de la ética en su actuación con la sociedad, del respeto por las personas, por la comunidad y el entorno natural, a fin de que exista un rumbo claro para obtener calidad en sus bienes y/o servicios que satisfaga un mercado cada vez más exigente. Álvarez (2002). Las empresas exitosas deben aplicar lo anterior teniendo en cuenta que para lograrlo deben tener el personal idóneo y capacitarlo constantemente, concientizándolo de lo que se quiere lograr y brindándole las herramientas necesarias para hacerlo, sin hacer daño a la imagen de la compañía ni a los clientes.

En un entorno como el actual, caracterizado por una economía dinámica y cada vez más competitiva, las empresas necesitan encontrar procesos y técnicas que les permitan desarrollar una gestión más eficiente, para lograr mejores resultados, como la disminución de tiempos de producción, beneficios a nivel económico y competitivo frente a la competencia, procesos en el que todos los miembros de la organización estén constantemente en aprendizaje, capacitación, retroalimentación, porque como bien afirma Senge (2002), nuestros comportamientos crean la realidad y pueden cambiarla; para los directivos de una compañía la estrategia debe fundarse en objetivos que tengan capacidad de movilizar a todos sus miembros con el fin de solucionar problemas y lograr metas propuestas.

A si mismo Brown y Eisenhardt (1999) afirma que el éxito empresarial se mide por las habilidades que tengan los directivos para hacer competitiva a la empresa, generando nuevas estrategias y reinventando constantemente el negocio; por lo tanto, se concluye que para que una empresa sea exitosa, sus directivos deben tener conocimientos a nivel administrativo, estar preparado para asumir cambios dentro y fuera de una organización, como lo son las variaciones del mercado al cual está enfocado, ya que esto podría ser un factor de riesgo y la competencia podría aprovecharlo; es importante estar capacitado constantemente al personal e incentivándolo para que su función sea más productiva, todas estas variables influyen para que una compañía funcione, supere las adversidades y sea realmente exitosa.

Hay muchas variables que influyen en las posibilidades de éxito, posicionamiento y sostenibilidad de una compañía, donde por ejemplo esta la acertada toma de decisiones, las competencias profesionales de quienes las dirigen, la personalidad de los directivos, trabajadores y su nivel de compatibilidad para trabajar en equipo; es por eso que las cualidades tanto personales como profesionales de quienes integran una compañía son de gran importancia, ya que ellos son el eje fundamental de las operaciones que se realizan allí, por lo tanto, es indispensable realizar una evaluación de desempeño a todos los trabajadores, y así identificar si sus cualidades son apropiadas para ejecutar la labor que tienen a cargo o si es preciso capacitarlo mejor o cambiarlo de su puesto de trabajo. Como consecuencia Porter(2006), afirma que las empresas con éxito deben su posición a la suma de diferentes variables, un entrenamiento y una preparación, establece que el éxito empresarial no es cuestión de azar; estas variables no garantizan el triunfo, pero si deben ser tenidas en cuenta por toda organización que pretenda situarse en la línea correcta hacia al éxito; con esta afirmación se sella que lo difícil para una empresa no es llegar al éxito sino mantenerse.

Para Senge (2002), una de las variables que influyen en el éxito y el crecimiento organizacional, es el establecimiento de la misión, que es donde se refleja el objetivo fundamental de la empresa, ya que hoy en día, es muy frecuente encontrar empresas en donde aún no se ha establecido una misión, esto por desconocimiento de las consecuencias que se puedan presentar en la compañía, ya que no se tiene idea de a donde se quiere llegar como empresa, que se pretende, ni cuál es la razón de ser de la organización. Por ello es importante que todos los miembros de la entidad se involucren en la definición de la misión, la reconozcan y trabajen para que esta se cumpla en un corto plazo, el establecimiento de una misión permitirá fijar estrategias que vayan encaminadas al logro fundamental de la empresa.

Además de la misión, es importante que los valores de la organización queden bien claros y establecidos de manera que los trabajadores los conozcan y los fomenten, ya que estos son los que rigen todas las acciones y decisiones a realizar en la compañía; pero para lograr esto es necesario incentivar a los trabajadores y darles a conocer el objetivo que tiene la empresa, para que ellos lo asimilen y trabajen para cumplir la misión que tienen en sus manos. Dentro de las empresas elegidas para ser el estudio de éxito se trabajó con la empresa TECNICAR se observa que una de las variables más importantes para que todo funcione correctamente es hacer que los trabajadores fomenten y se apropien de los valores que se han establecido dentro de la compañía, esto según ellos mismos para actuar correctamente frente a diferentes situaciones que se presentan en su labor diaria. Una vez establecida la misión y los valores, se debe profundizar en el negocio en el cual se está involucrando, puesto que al entenderlo bien, será más fácil diseñar las estrategias a implementar para lograr la misión de la organización y llegar a posicionarse como una compañía bien constituida, con buenas bases para realizar sus operaciones y con un alto reconocimiento en el mercado.

Según la Gran encuesta pyme del primer semestre 2016, la situación económica general de las pymes industriales en el segundo semestre de 2015 presento un comportamiento similar al observado en segundo semestre de 2014. El porcentaje de pymes industriales que reportaron una mejoría en su situación económica general durante el segundo semestre de 2015 fue del 42%, semejante al observado un año atrás (41%). Al mismo tiempo, la proporción de empresarios industriales insatisfechos con su desempeño en el segundo semestre de 2015 alcanzo un 18%, superando en tan solo 1 punto porcentual a la cifra de 2014 – II.

En particular, un 18% de las empresas industriales pequeñas reporto que su situación industriales pequeñas reporto que su situación económica general en el segundo semestre de 2015 fue peor con respecto a la del primer semestre. Un año atrás dicha cifra también se ubicó en un 18%. De manera similar, un 16% de las empresas medianas afirmo que su situación se deterioró frente al 145 reportado para 2014- II. La gran Encuesta Pyme 2016, ANDI

## 5.2 ¿QUE ES FRACASO?

El fracaso tiene un papel clave en el proceso emprendedor. De hecho, el entorno ideal para la innovación es aquel que celebra el éxito pero también acepta el fracaso.

En Estados Unidos, el pensamiento dominante es que el fracaso es únicamente una etapa en el camino del éxito. Sin embargo no hay duda que el fracaso es muy importante, más allá del estigma negativo que lleva implícito la palabra, hay mucho que descubrir y aprender de él. Efectivamente en el sentido formativo, y si se quiere ser práctico, saber que ha hecho que las nuevas empresas fracasen puede transformarse en una buena “anti-guía”, un manual atractivo sobre lo que hay que evitar o decididamente no hacer.

El aprendizaje a nivel personal y social es lo que hace que valga la pena estudiar el fenómeno del fracaso de las empresas. Se trata de sacar conclusiones desde el ámbito científico y académico para que puedan ser de utilidad a quienes están emprendiendo o piensan hacerlo en el futuro. El emprendedor que fracasa acumula experiencia que sin duda será útil en un eventual nuevo emprendimiento, a nivel social busca causas comunes y enseñarlas a los futuros emprendedores para que aumenten sus probabilidades de éxito nos parece una cuestión de interés. Es decir, la nueva empresa ha fracasado cuando no es capaz de hacer frente a los pagos que debe realizar porque sus recursos económicos no son suficientes por ejemplo.

Además el fracaso es una constante en el ecosistema del emprendimiento joven en Colombia, de hecho se calcula que el 55% de los negocios nuevos mueren al cabo de un solo año, principalmente por problemas financieros. Uno de los factores que preocupa es la falta de tolerancia que existe en torno al fracaso. “En Colombia dice Javier Cardona, fundador de 1doc3, nos da pena decir que nos va mal. El empresario colombiano Alex Torrenegra, reconocido por ser el fundador del banco de voces Bunny Inc, critica que en Colombia “nos llegan las historias de éxito pero no las de fracaso. Estamos acostumbrados a consumir y no a crear”, advierte y resalta la importancia de que las personas confíen en sus capacidades para desarrollar soluciones de impacto global. Revista Emprender Dinero, 2016.

### **5.3 TEORIA ENFOCADA EN ESTUDIO DE CASO DE LAS VARIABLES INTERNAS DE ÉXITO Y FRACASO DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES**

Se deduce las variables internas del empresario de la siguiente información del autor Jesús López que nos habla de las variables internas del empresario son:

**Pasión por su negocio:** En lo que a este se refiere, podríamos decir que estas dos características son las que obligan a un empresario a tratar de ser el mejor en su ramo, el más rápido, el más ambicioso...en definitiva, el que acomete su labor con toda la pasión del mundo y toda su fuerza por ello la primera característica que entiendo necesaria para un empresario de éxito es la pasión por lo que hace, hasta, casi, quedar sin sentido.

**Tenacidad:** Firmeza, obstinación y constancia para cumplir un objetivo: su tenacidad le ha proporcionado un gran éxito en su profesión. El fracaso es un elemento con el que el empresario ha de jugar, ha de marcar los pasos para conseguir la victoria, “es necesario fracasar con frecuencia para tener éxito solo una vez.” Sin embargo cada fracaso es un paso más para conseguir los objetivos marcados.

**Confianza:** Si no eres capaz de pensar que puedes hacer lo que te propongas, no seas empresario...pero si verdaderamente crees que lo puedes conseguir lo que te propongas sin conocer el mercado, entonces no eres un empresario eres un vehemente...Los empresarios de éxito tienen la confianza de lograr sus objetivos, pero detrás de esa confianza se esconde tantos tropiezos y tenacidad que asustaría al más puesto...lo que les ha llevado a un conocimiento exhaustivo del mercado, son expertos.



**Autodeterminación:** La auto motivación y la autodeterminación son señales de éxito, porque el empresario actúa por voluntad propia. Nunca deben considerarse víctimas del destino. El verdadero empresario es un convencido de que su éxito o su fracaso dependen de sus propias acciones. Una persona que cree que la economía, la suerte, u otros factores externos son los que determinan el éxito, es probable que no triunfe como empresario.

**Creatividad y visión de conjunto:** La imaginación es uno de los rasgos distintivos de los empresarios y una de las razones por las que logran el éxito en sus negocios. Tienen la capacidad de detectar oportunidades que la mayoría de las personas no ven y además captan los distintos escenarios y circunstancias alternativas.

**Iniciativa y perfeccionamiento:** Una cualidad distintiva de los empresarios que logran éxito en sus negocios, es que tienen empuje y dinamismo para actuar, llevando a la práctica sus ideas. Muchas personas pueden tener buenas ideas, pero si estas no se convierten en acción es imposible lograr los propósitos. Un buen empresario también demanda calidad y eficiencia. Se esfuerza por hacer las cosas mejor, más rápido y lo más conveniente. Trata de alcanzar y superar los estándares de calidad.

**La motivación:** Los empresarios no solamente están guiados por el afán de ganar dinero. Existen otros factores de motivación que son tan importantes como la obtención de ganancias. Algunos de los más relevantes pueden ser:

- Realizar una actividad que le permita emplear sus capacidades y talentos personales.
- Disponer de su vida con mayor independencia.

- Construir algo para la familia.
- Encontrar satisfacción enfrentando riesgos y desafíos.
- Vivir como y donde uno elija.

En este estudio se pretende analizar algunas de las variables cualitativas internas, que de acuerdo al análisis teórico se estableció que tienen más incidencia en la sostenibilidad y crecimiento de las empresas, es decir en que tengan como resultado éxito o fracaso, básicamente son las características del empresario, conocimientos y manejo de recursos, fuentes de apoyo. El estudio se centra en las variables mencionadas, las cuales se explican claramente en el siguiente cuadro, donde se detallan parámetros que se observan y se establecen hipótesis de los que se espera.

## DESCRIPCION TEORICA DE LAS VARIABLES INVESTIGADAS

### CARÁCTERÍSTICAS DEL EMPRESARIO

Es quien lidera el proceso de producción de riqueza y contribuye a mejorar el nivel de vida de la sociedad, mediante la generación de empleo obteniendo beneficios para el mismo sus trabajadores y la sociedad. Un empresario transmite sus valores y compromete a sus colaboradores en el desarrollo de sus proyectos, este debe reunir las siguientes características:

- ✓ Tenacidad
- ✓ Confianza
- ✓ Constancia
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Resolución de conflictos

### CONOCIMIENTOS DEL EMPRESARIO

Un empresario requiere de una formación continua ya que los avances en los mercados y la globalización no se detiene y requiere que los conocimientos ya que las buenas ideas no pueden llegar a ser desarrollada sin tener los conocimientos que la acompañen. En ese sentido explorar materias o cursos afines a la administración, permitirán desarrollar mejores estrategias.

## **MANEJO DE RECURSOS**

Un empresario es el encargado de administrar de la mejor manera los recursos de la empresa enfocándolos para responder a los objetivos trazados por la empresa dentro de los recursos a administrar se encuentran:

- recursos naturales
- recursos financieros
- tecnología e informática
- mano de obra capacitada

## **FUENTES DE APOYO**

Los empresarios tienen varias entidades nacionales y gubernamentales que apoyan las empresas pymes y que les permiten contar con ayudas económicas para el desarrollo de sus empresas.

Algunas de ellas son: SENA, INNPULSA, CAMARA DE COMERCIO, ANDI, entre otras.

### 5.3.1 RESULTADOS DE ESTUDIO DE CASO DE LAS VARIABLES CUALITATIVAS ENTRE UNA EMPRESA EXITOSA Y FRACASADA

VARIABLES CUALITATIVAS	PARAMETROS	HIPÓTESIS EN EMPRESAS EXITOSAS	HIPÓTESIS EN EMPRESAS FRACASADAS
<b>CARACTERÍSTICAS DEL EMPRESARIO</b>	TENACIDAD	ALTA TENACIDAD	IMPACIENCIA
	CONFIANZA	AUTOCONFIANZA DEL EMPRESARIO	INSEGURIDAD
	CONSTANCIA	EMPRENDEDOR CONSTANTE	EMPRENDEDOR INCONSTANTE
	TRABAJO EN EQUIPO	CAPACIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO	INDIVIDUALISMO
	GENERO	HOMBRES. MÁS EXITOSOS	MUJERES. MENOS EXITOSAS
	RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	CAPACIDAD PARA RESOLVER CONFLICTOS	DESACUERDOS CON SOCIOS Y/O FAMILIARES
<b>CONOCIMIENTOS DEL EMPRESARIO</b>	CAPACITACIÓN	FORMACIÓN ACADÉMICA ALTA	BAJA FORMACIÓN ACADÉMICA
	EXPERIENCIA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS	CON EXPERIENCIA EN ADMON DE NEGOCIOS	SIN EXPERIENCIA ADMON DE NEGOCIOS
	EXPERIENCIA EN EL ÁREA TÉCNICA ESPECÍFICA DE LA EMPRESA	CON EXPERIENCIA EN ELABORACIÓN PRODUCTOS DE LA EMPRESA	SIN EXPERIENCIA EN ELABORACIÓN PRODUCTOS DE LA EMPRESA
<b>MANEJO DE RECURSOS</b>	INNOVACIÓN	ALTO INTERES POR INNOVAR DE MANERA PERTINENTE	BAJO INTERES POR INNOVAR
	IMPORTANCIA DE LLEVAR CUENTAS, MANEJO DE INFORMACIÓN FINANCIERA	ES MUY IMPORTANTE	NO ES IMPORTANTE
	PLANEACIÓN FINANCIERA	CON PLANEACIÓN	SIN PLANEACIÓN
	COMPORTAMIENTO HACIA EL RIESGO	TENDENCIA A ASUMIR RIESGOS	AVERSIÓN AL RIESGO
	CULTURA DE CUMPLIMIENTO	CUMPLE CON CLIENTES, PROVEEDORES, TRABAJADORES	NO CUMPLE NI CON PAGOS, NI CON TIEMPOS

Fuente propia.

### **5.3.2 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE CASO SOBRE VARIABLES INTERNAS DE ÉXITO Y FRACASO A VERIFICAR EN LAS EMPRESAS PYMES DEL SECTOR INDUSTRIAL EN LA CIUDAD DE DUITAMA EN EL DEPARTAMENTO DE BOYACÀ.**

Todo el trabajo del estudio de caso realizado en las empresas seleccionadas a través de las entrevistas realizadas a sus gerentes arrojo que las variables que más importancia tienen para el funcionamiento de las empresas son, características del empresario, conocimientos del empresario, manejo de recursos y fuentes de apoyo, generando el posicionamiento en el mercado y proyección a lo largo plazo. Por lo tanto las empresas pymes requiere de un apoyo verdadero y continuo del sector industrial como es de parte de las Universidades, el Sena y el Estado (Alcaldías y Gobernación) aportando grandes beneficios para las empresas como aumento de sus utilidades e ingresos, que contribuya al desarrollo de productos y servicios de alta tecnología constante evolución, gracias a sus buenas implementaciones y aplicaciones de modernización y logrando consolidarlas con un representativo liderazgo en el mercado nacional e internacional.

La consecución del éxito empresarial hoy en día en las empresas es debido a que este sector maneja también un apoyo incondicional por parte de la cámara de comercio de Duitama que realiza la aplicación de acompañamiento y capacitaciones en continuo proceso para que los empresarios tengan mejores bases de la creación de una empresa.

Los estudios e investigaciones en sector industrial serán de tanta importancia para nuestra población porque ayudara a crear las bases necesarias para que los futuros empresarios no cometan los errores de empresas liquidadas y que la idea es generar conciencia de que el éxito de una empresa se base en que el empresario cumpla las cuatro variables descritas en el estudio

## **5.4 INVESTIGACIONES REALIZADAS Y OPINIONES DE LOS EMPRESARIOS SOBRE LAS VARIABLES INTERNAS GENERADORAS DE ÉXITO Y FRACASO**

### **✓ Investigaciones realizadas sobre las características del empresario**

Según el Estudio del GEM (Global Entrepreneurship Monitor- GEM Colombia 2009) habla de información muy específica sobre las características básicas de los empresarios Colombianos en términos de: Motivaciones por las cuales crean empresa, género, edad, nivel de educación e ingresos. Estos datos permiten especificar las características del empresario colombiano actual, y facilitan la comparación con las de empresarios de otros países. También, dan lugar a la formulación de estrategias para que el impacto de los empresarios en el desarrollo social y económico sea cada vez más trascendente.

GEM, reconoce dos grandes categorías de estudio en lo que hace relación con la motivación original para la creación de empresas. Define al empresario por generación de ingreso. También, identifica al empresario por oportunidad como aquella persona que, al tomar la decisión de acometer la actividad empresarial ha analizado con algún grado de detalle, las diversas opciones que posee, ha definido la existencia de una oportunidad empresarial, y ha seleccionado esa actividad empresarial frente a otras opciones que tenía como alternativas. GEM Colombia, 2009 pág. 35.

✓ **Opiniones de los empresarios sobre las características del empresario**

**TECNICAR SAS**

Lo definen como la variable más importante porque son una empresa que considera tener en su gerente una persona líder que genera confianza en sus empleados, además quieren continuamente mejorar su calidad para poder competir y además poder satisfacer las necesidades de sus clientes con productos totalmente innovadores.

**MAMUT TRAILERS**

La describen como la variable que como empresa les falto ya que dentro de su análisis, la principal circunstancia de fracaso fue que no se trabajó con una planeación, sino que al contrario pensando con intuición o suerte por lo que la empresa se empezó a disolver por falta de capacidad para resolver todos los problemas que se les presentaban y que llevaron al cierre final de la empresa.



### ✓ Investigaciones realizadas sobre las Conocimientos del Empresario

Los Conocimientos del empresario lo podemos ver estudiadas en el artículo “Lo que el Dinero No Compra” de la revista de Dinero donde nos habla que el factor monetario ya no es eje principal del emprendimiento y en el orden de prioridades de los nuevos empresarios ha sido desplazado por el conocimiento. El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2015-2016 muestra que es el cuarto país del mundo con la más alta intención empresarial y el AGER 2015 reseña que el 90% de los encuestados desea ser emprendedor.

El más reciente estudio del GEM Colombia ratifica la tendencia de que en el corazón de sus habitantes hay un empresario al validar el fortalecimiento de la Tasa de la Actividad Emprendedora (TEA) es el indicador resumen del nivel de la actividad emprendedora dentro de un país. Sin embargo, también deja ver que la brecha existente en el país entre querer ser emprendedor y lograr serlo se ha mantenido en los últimos años.

Para acortar la distancia entre estos dos puntos, el dinero ha aparecido como tradicionalmente como la primera opción a tener en cuenta. No obstante, los académicos coinciden en señalar que esta no es la alternativa prioritaria en este propósito. “Nunca debería ser lo esencial. El emprendedor, por supuesto, se preocupa por cómo financiarse, pero cuando miramos las historias de los emprendedores exitosos y les preguntamos donde han estado las barreras del crecimiento, raramente alguno dice que la plata fue lo más importante”, dice Rafael Vesga, profesor de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes.

De acuerdo con él, la falta de conocimiento sobre un mercado es la mayor dificultad. “Hoy, incluso antes de llevar el producto a su forma real. Hay muchas técnicas que permiten prototipar versiones realistas, así sean básicas del producto que permiten que la gente exprese su voluntad de comprar a un bajo costo, pero el emprendedor primero verifica lo que la gente está dispuesta a comprar y se lanza a meterle plata al asunto”, añade.

Mientras hace cinco años el manual recomendaba hacer un plan de negocios y un estudio de mercado, ahora el enfoque se encuentra en comprender las necesidades del consumidor en un ambiente realista en que se encuentre frente a la decisión de comprar. En este escenario y si se tiene en cuenta que todavía hay emprendedores que desconocen este lenguaje

## ✓ Opiniones de los empresarios sobre los Conocimiento del Empresario

### **TECNICAR SAS**

La descripción que nos hace el empresario sobre esta variable es que dentro de su empresa aparte de conocer muy bien el tipo de negocio que tiene para poder competir y satisfacer las necesidades de sus clientes, pero además también es importante para ellos la capacitación de los trabajadores y fortalecer el trabajo en equipo ya que hoy en día se compite con calidad, tiempos de entrega, compromiso con sus necesidades, diseño innovador y satisfacción de los clientes, por eso como tal el estudio de mercados puede no ser un factor determinante. Aunque puede suceder que el análisis de mercados se haga de una manera más intuitiva.

Dentro de la empresa se realizan constantemente capacitaciones con el Sena en las diferentes áreas, como tal es bueno sugerir a los futuros empresarios el gusto por lo que hacen, dedicación, sacrificio, conocimiento de lo que se produce en todas sus áreas y mantener un buen liderazgo.

### **MAMUT TRAILERS**

La empresa se fundamenta en que haber tenido una buena organización, hubieran podido lograr las metas propuestas teniendo en cuenta una buena investigación de mercados que le permitieran determinar si podría incursionar con los pocos recursos que tenía ante empresas que se encuentran consolidadas y con una estructura sólida, por eso la falta de conocimientos para las finanzas con el fracaso de la empresa supieron entender que diseñar un plan de negocios es importante cuando se quiere crear una empresa, ya que les permitirá desarrollar mejor su función como un excelente empresario, por eso deben fortalecer los conocimientos necesarios tanto del producto, el mercado, sus futuros competidores y las necesidades de los clientes.

### ✓ **Investigaciones realizadas sobre el manejo de recursos**

Según el proyecto de investigación Gestión Empresarial de la Universidad del Rosario 2012, El apoyo a pequeñas y medianas empresas estaría más en función de romper la cadena causal, mediante el dotar de mayores recursos productivos y de elevar la capacidad administrativa. Es de considerar que en muchas regiones especialmente rurales, el apoyo a las pequeñas y medianas empresas aquellas que dependen más de la rotación de los inventarios que de los niveles de solvencia lo que repercute con más intensidad en el aumento del empleo, todos ellos relacionados con los niveles de desarrollo.

En cuanto al estudio de variables sociales, directamente relacionadas con las políticas públicas, uno de los métodos de análisis se basa en el sistema de Russell Ackoff (2009).<sup>10</sup> Considerando ahora los factores y los procesos más propios de la política económica que influyen en las empresas, se tienen las implicaciones de las políticas fundamentales macro fiscal, monetaria y cambiaria y las políticas complementarias. En el sentido de fomentar el crecimiento económico, este establece condicionantes ineludibles a las empresas y debe considerarse como un medio y no un fin en sí mismo. Lo importante es que sea un instrumento para el logro del desarrollo. Las relaciones en cuanto al comportamiento del crecimiento económico, empleo, inflación y balanza comercial o cuenta corriente, se caracterizan porque, a medida que existe crecimiento económico, pueden generarse fuerzas que promueven inflación.

## ✓ Opiniones de los empresarios del Manejo de Recursos

### **TECNICAR SAS**

Como estrategia desarrolla motivaciones de trabajo en equipo, implementación de protocolos para llevar una buena planeación y maneja incentivos monetarios para los trabajadores, por lo tanto también consiguió capacitar a sus empleados en áreas como la soldadura, pintura, metrología, primeros auxilios, lectura de planos y así ofrecer productos innovadores con calidad y cumpliendo con las necesidades del cliente trabajando también con nuevas tecnologías. Otro tema importante es que inicialmente para financiar su empresa lo hizo con recursos propios, ya que con el crecer de la empresa empezó a ayudarse con entidades financieras que lo ayudaran a crecer.

### **MAMUT TRAILERS**

La falta innovación y los conocimientos financieros dentro de la proyección no se tuvieron en cuenta, por lo tanto al final la empresa terminando pagando intereses con entidades y generándoles pérdidas totales en lo que habían invertido, además no llevo una adecuada contabilidad de impuestos generando otros gastos que terminaron con más deudas para la empresa.

### ✓ **Investigaciones realizadas Fuentes de apoyo**

Según se describe en acceso al crédito se ha mencionado como una de las limitaciones más importantes para las empresas Colombianas. Dada la importancia de los sectores de microempresa y de Pyme para la economía, han existido varias iniciativas en años recientes para promover su desarrollo empleando instrumentos de políticas financieras y no financieras. De hecho, el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) recientemente preparo un documento sobre este tema, el cual incluye estrategias para ampliar el acceso a los servicios financieros para las Pymes como uno de sus componentes. Además, y en respuesta al bajo nivel penetración financiera en Colombia, las autoridades actualmente están adoptando reformas regulatorias en el contexto de la iniciativa de Banca de Oportunidades (que incluye un componente para promover el financiamiento a las Pyme) para estimular el acceso a los servicios financieros.

El enfoque del estudio es centrarse, principalmente a través de entrevistas con los bancos, en una dimensión clave del problema que es el ámbito de la oferta de préstamos bancarios. Los bancos son las instituciones financieras más grandes que pueden potencialmente otorgar crédito a la Pyme, y son el grupo mejor definido para analizar y obtener datos. Este enfoque es prometedor, no solo debido a la escasez de estudios de este tipo, sino también porque da una luz considerable sobre la discusión de políticas relacionadas con el financiamiento para las Pyme. Tal discusión se ha mantenido en un nivel demasiado general principalmente debido al entendimiento insuficiente de las especificidades de la tecnología para otorgar préstamos a Pyme y su interacción con el “ambiente”, que se caracteriza entre otras cosas por el grado de competencia en diferentes mercados de crédito, la calidad de la ejecución contractual, así como para ciertas características del marco prudencial.

✓ **Opiniones de los empresarios sobre las Fuentes de Apoyo**

**TECNICAR**

El empresario nos indica que hasta el momento no ha recibido apoyo para fortalecer su empresa por parte de ninguna entidad pública o privada.

**MAMUTS TRAILERS**

Igualmente el empresario nos indica que hasta el momento no recibió apoyo para fortalecer su empresa por parte de ninguna entidad pública o privada inclusive ni para evitar la liquidación.

## 6. DESCRIPCION DE LOS PERFILES EMPRESARIALES DE LAS EMPRESAS

### ESTUDIADAS:

#### **Industrias TECNICAR S.A.S**

*Nit: 826.001.261-7*

*Gerente: Luis Alberto Angel Salamanca*

*Teléfono: 763 84 89- 763 84 91*

*Dirección: Ciudadela Industrial Lote F2*

*Número de trabajadores: 34*

*Fecha de fundación: 22 de Abril de 1998*

Diseña, fabrica y distribuye carrocerías para el transporte de pasajeros con modelos innovadores, materias primas y mano de obra de alta calidad, cumpliendo con estándares de comodidad y seguridad con una infraestructura optima y el cumplimiento en la entrega de vehículos para el servicio urbano intermunicipal y especial logrando satisfacer las necesidades del cliente, generando empleo y estando a la vanguardia con el cambio de las ciudades y sus condiciones. Espera ser reconocida a nivel nacional por ofrecer carrocerías y autopartes para buses, con calidad y diseño, optimizando procesos y logrando un mayor posicionamiento en el mercado a través de alianzas estratégicas.

Para su gerente, el Diseñador Industrial Luis Alberto Angel Salamanca, la idea que ha acompañado el éxito de la empresa está centrada en el diseño de vehículos personalizados. El cliente, ha ejercido una influencia bastante grande sobre los desarrollos logrados en la empresa, teniendo en cuenta, todo se ha logrado gracias a ellos, esto ha sido una estrategia diferenciadora



que permite abrir nuevos mercados y su estructura organizacional es cerrada, teniendo en cuenta una sola persona la dirige.

El mercado actual de la compañía está en Boyacá, Cundinamarca, Santander, Casanare y Caldas, donde los canales de distribución son directos. Con el fin de mejorar las condiciones de la empresa en cuanto al uso eficiente de sus recursos (capital y fuerza laboral) y fortalecer el proceso de planeación estratégica. Tecnicar realiza mejora continua en sus procesos apoyando en una metodología de medición de la productividad y la innovación dirigida por el CREPIB (Centro Regional de Gestión para la Productividad y la Innovación de Boyacá), a través de la cual identificaron áreas críticas y planes de mejoramiento, que actualmente se están desarrollando.

#### ✓ **Servicios**

Actualmente contamos con nueve modelos distintos de carrocerías que están diseñados y pensados para satisfacer completamente al viajero.

-Carrocerías adaptadas a sus necesidades

-Estructura Galvanizada

-Garantía estructural de 6 años

-Mantenimiento preventivo una vez por año (6 años)

✓ **Algunos de sus clientes:**

**Transporte Urbano**

-Serviturismo (Manizales)

-Cootra Heroes (Duitama)

-Tures (Duitama)

-Autoboy (Tunja)

-Cootranscol (Tunja)

-Trans Avella (Sogamoso)

-Cootradelsol (Sogamoso)

-Taxturistico (Paipa)

**Intermunicipal**

-Cootranzipa

-Flota Chía

-Cooflotax

-Valvanera Transportes

-Coomofu

-Conducoop

-Concorde

-Flota Ayacucho

### **Especial y Escolar**

-Colegio Emmanuel d'Alzon

-UPTC

-Fundación universitaria Juan de Castellanos

En el 2014 la Industria Tecnicar obtiene certificado de ISO 9001:2008, la cual determina que su sistema de gestión de calidad cumple con las normas como muestra de su proceso de crecimiento, mejoramiento continuo y compromiso con la satisfacción de sus clientes. Recordada por sus diseños atrevidos, como la buseta Mantiz de primera generación que venía equipada con puertas “suicidas” al estilo de los autos de los años 30 que abrían en sentido contrario a la marcha y originales como el Raptor con su inmenso spoiler en la parte posterior. Tecnicar durante años ha sido de la pujanza de la región y del ingenio metalmeccánico de la industria boyacense, y la clientela ha sabido responder con fidelidad. Además de la certificación de calidad, la empresa se encuentra desarrollando el proceso de Certificación para la norma 5206 de modelo Mantiz; la capacidad de producción mensual es de 14 unidades mes y tienen circulando casi 700 unidades por Colombia de toda su línea de modelos, entre ellos el exitoso Raptor y el nuevo lanzado hace pocos meses llamado Midi.

** MAMUT TRAILERS**

***Nit: 7.216.505***

***Gerente: Santos Higuera Granados***

***Teléfono: 312 350 33 47***

***Dirección: Carrera 42 n 12- 19***

***Número de trabajadores: 6***

***Fecha de fundación: 20 de Octubre del 2011***

***Fecha de Cancelación: 15 de enero del 2015***

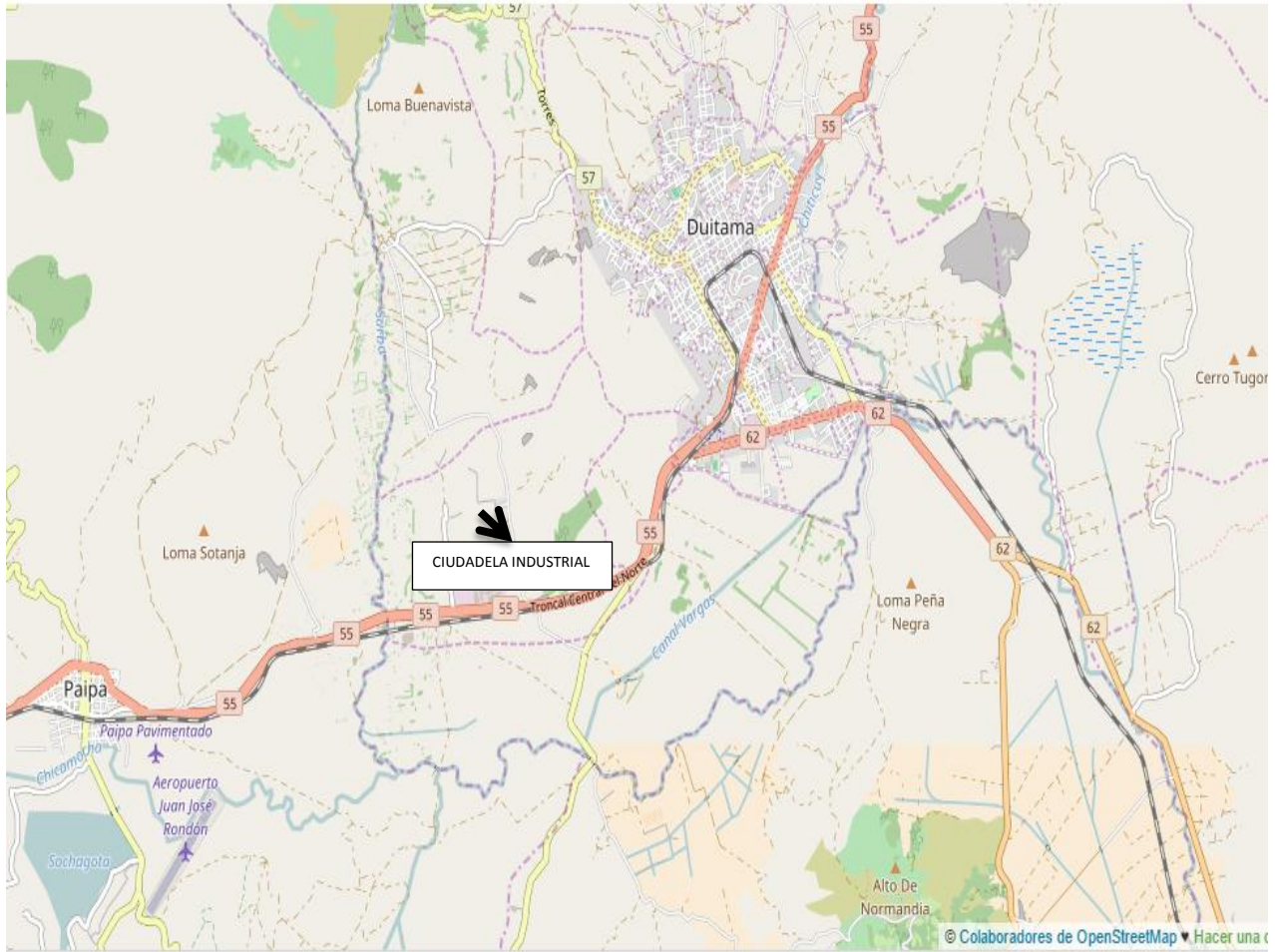
Esta fue una empresa que fue creada para diseñar, fabricar, reconstruir, comercializar carrocerías en madera y metal para tracto mulas, tanques de acero inoxidable, camas bajas, tolvas y pipas cementeras y silos de almacenamiento y demás productos según las necesidades del cliente.

Además iba a ofrecer el servicio de mantenimiento general para todo el sector industrial nacional, con excelente personal contando con los equipos necesarios logrando entregar productos de calidad. No se desarrolló ningún producto porque faltó tramitar todas las licencias necesarias para la etapa de producción y además por falta de manejo del capital no se pudieron adquirir las materias primas necesarias.

La empresa Mamut para obtener tener el éxito le faltó realizar inicialmente un plan de negocios que les permitiera determinar los recursos necesarios, ya que se generaron pérdidas grandes en el capital invertido y el cierre total de la empresa. Generando desempleo, liquidación de los recursos y endeudamiento.

## 7. MARCO GEOGRÀFICO

Las dos empresas seleccionadas para el estudio se encuentran ubicadas en los municipios de Duitama, en el Departamento de Boyacá, estas son Industrias **TECNICAR S.A.S** ubicada en la Ciudadela Industrial Lote F2, la otra empresa era **MAMUT TRAILERS** ubicada en la carrera 42, de estas dos empresas las dos desde los inicios de su creación fueron legalmente constituidas y solo la empresa Industrias **TECNICAR S.A.S** se encuentra todavía registrada ante las entidades pertinentes, porque **MAMUT TRAILERS** ya realizo su proceso de cancelación ante las entidades competentes; en este momento el Departamento de Boyacá cuenta con un alto nivel de producción a nivel nacional en lo que se refiere a la industria siderúrgica ya que están ubicadas empresas muy importantes como Acerías Paz del Río recientemente adquirida por el grupo Votorantim de Brasil, en otros municipios del departamento se encuentran ubicadas otras empresas reconocidas del sector sobresalientes en el mercado nacional e internacional, como la siderúrgica Diaco del grupo Brasileño Gerdau, Además cerca de la empresa Industrias **TECNICAR S.A.S** podemos encontrar la empresa Autobuses AGA y entre otras que se encuentran ubicadas en la ciudadela industrial.



## **7.1 SECTOR INDUSTRIAL COMO APORTE A LA ECONOMIA DE LA CIUDAD DE DUITAMA**

En la historia de la industria colombiana la ciudad de Duitama ha sido de la más reconocida por su sector industrial, por lo tanto las industrias de Duitama han evolucionado en el tiempo cambiando sus métodos de gestión, producción, la estructura de mercado y la dimensión media de las empresas.

El empuje de sus industrias en Duitama han hecho de esta ciudad una de las más importantes en la construcción y ensamble de carrocerías, siendo reconocidas y premiadas en el ámbito nacional e internacional por su excelente calidad.

La ciudad cuenta desde 1976 con un parque industrial, ubicado en la vía que conduce a Paipa, allí se ubican más de 50 empresas que generan gran parte del empleo de esta región, proyecto de desarrollo industrial pionero en el país. La actividad manufacturera de la provincia de Tundama, se localiza en su totalidad en Duitama. Esta actividad se encuentra localizada en el casco urbano y en la Ciudadela Industrial. La actividad es esencialmente de pequeña y mediana empresa. En la Ciudadela se localizan 6 empresas siderúrgicas, 5 de fibra de vidrio y cauchos, 3 empresas de alimentos, 5 de Construcción, 1 empresa de maderas, 5 de carrocerías, 3 comercializadoras de alimentos lácteos y productos de consumo popular, 10 empresas de servicios varios y 2 empresas de transporte de carga y equipos.

También ha sido una de las ciudades líderes en el desarrollo del transporte en Colombia, actualmente es una de las ciudades con más empresas carroceras del país, empresas para las cuales Duitama, ha sido cuna y taller, la mayoría de ellas ubicadas en el Parque Industrial.

## 7.2 ALIADOS NATURALES DEL EMPRENDEDOR

Las Cámaras de Comercio del país tienen una hoja de ruta para promover y fortalecer el emprendimiento. Crearon los centros de atención empresarial (CAE), que ofrecen a los usuarios beneficios en tiempo y en costo de trámites.

Desde hace más de 15 años, las cámaras de comercio y Confecámaras en alianza con entidades públicas y privadas lideran iniciativas dirigidas a facilitar y promover la creación de nuevas empresas, incentivar a los potenciales inversionistas, fomentar el emprendimiento y reducir la informalidad, afirma Julián Domínguez, presidente de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras).

Partiendo de la premisa gremial de que el emprendimiento y la innovación son clave para estimular la economía y generar desarrollo, la institución ha desarrollado una hoja de ruta que tiene como objetivo ofrecer apoyo integral a este segmento de la actividad productiva que cada día toma más fuerza en el país.

Esto incluye, según explica Domínguez, guiar a los emprendedores en la estructuración de la idea, fortalecer ecosistemas generando sinergias con otros actores como la academia y los sectores público y privado, facilitar contacto con inversionistas y organismos internacionales y acompañarlos en su ingreso a los mercados internacionales.



Para facilitar este proceso fueron creados los Centros de Atención Empresarial (CAE) que cumplen con tres funciones: minimizar pasos, diligencias, requisitos legales y plazos de tramitación para la creación de empresas informales al proceso formal de desarrollo de actividades mercantiles, y mejorar el acceso de los empresarios a información sobre trámites por seguir para formalizar su empresa.

Confecámaras e INNPULSA con el apoyo de las Universidad de los Andes han sellado un convenio de cooperación cuyo propósito es establecer mecanismos de medición del Emprendimiento Dinámico Innovador. Este proyecto permitirá reconocer e identificar los rasgos característicos de los emprendedores, caracterizar los procesos para desarrollar sus empresas en las diferentes fases de crecimiento y descubrir los factores que inciden de manera favorable o desfavorable en el progreso satisfactorio de estas compañías.

## CONCLUSIONES

- ✚ Como resultado en el estudio de caso de las dos empresas pymes para definir las variables de éxito y fracaso nos muestran como resultado a través de las entrevistas que las variables internas a tener en cuenta son: las características del empresario, conocimientos del empresario, manejo de recursos y fuentes de apoyo. Por esta razón podemos comprender que algunas empresas ya están poniendo claramente en práctica la necesidad de empezar a fomentar gran importancia en la capacitación, la formación académica y la motivación para sus trabajadores, empleadores y la búsqueda de fuentes de apoyo de manera que se sientan más comprometidos con las empresas y evitar a futuro el fracaso inevitable de alguna empresa más.
- ✚ Tenemos que aprender que del estudio de caso logramos una nueva perspectiva importante de cuando se crea empresa se debe definir primero sus objetivos para lograrlos y crear una planeación de la empresa, lo cual lo ayudara a mantenerse en el mercado, considerando que una empresa exitosa necesita estar también en continuos cambios para el beneficio de la sociedad pues las empresas pymes son las nuevas generadoras de empleo que demuestra que es necesario generarles la estabilidad suficiente.

- ✚ La información del estudio de caso y el marco teórico nos permitió conocer como resultado que el éxito y fracaso se debe evitar en las futuras empresas porque el nuevo empresario para alcanzar el éxito deberá distinguir entre el gusto y ganas por lo que hacen, pues hoy en día en el sector industrial para poder ser exitosos y competitivos evitando el fracaso, deben centrarse en que la parte interna de la empresa implica el motor del progreso no solo de una empresa sino también de una sociedad que espera ver los frutos de una empresa generadora de éxito, por lo tanto deberán cumplir con las variables internas que recordamos y que son: las características del empresario, conocimientos del empresario, manejo de recursos y fuentes de apoyo.
- ✚ El desarrollo de las entrevistas personales nos permitió conocer la opinión de los empresarios acerca de las variables internas, la empresa con éxito nos da su opinión en que dentro del estudio de las variables la finalidad es generar una gran reflexión y conciencia la cual es generar el perfil de un empresario que debe competir con las herramientas necesarias para poder llegar al mercado con los mejores servicios y productos. Además la empresa que fracaso nos dejó claramente su opinión que cuando no se tienen en cuenta los detalles necesarios para llevar una planeación de la visión clara del mercado de la empresa, es necesario empezar a construir el perfil necesario de empresario que le permita tener el manejo adecuado de los recursos para evitar futuras pérdidas o deudas y así evitar llegar a la liquidación o fracaso.

## RECOMENDACIONES

- ✚ Las variables internas generadoras de fracaso se ven reflejadas en el caso de la empresa MAMUT TRAILERS por lo tanto la recomendación para en el caso de la gran mayoría de empresas que fracasan desde antes de su concepción que están condenadas al fracaso es que se presenta un alto grado de improvisación a la hora la implementar la idea de empresa, como se puede observar en la empresa estudiada esta contaba con una idea del producto o servicio a ofrecer pero de una manera global, de manera que nunca se estructuraron todas las etapas del proceso de la creación de la empresa esto debido a que el empresario no se asesoró para que tuviera la orientación requerida y a su falta de experiencia y capacitación
- ✚ Las variables generadoras de éxito se ven reflejadas en el caso de la empresa TECNICAR por lo tanto la recomendación para en este caso representa la empresa de éxito que se busca destacarse porque el empresario demuestra que aunque de manera con pocos conocimientos se puede realizar la implementación de las variables internas de éxito de la empresa. En esta se tiene el compromiso desde la dirección de fortalecer todos los procesos y capacitar el personal, de igual manera se hace necesario que todos están motivados en pro de los objetivos de la empresa para brindarle productos innovadores y de calidad a cada uno de sus clientes.

- ✚ Por medio de la investigación en los dos casos de acuerdo con las encuestas los empresarios aducen falta de acompañamiento de las entidades del estado dedicadas a apoyar a la creación de nuevas empresas y que esta es una de las causas por las cuales se presenta el fracaso de las pequeñas empresas nacientes. Sin embargo en ninguno de los dos casos se realizó uso de las asesorías brindadas por ejemplo de la Cámara de Comercio de Duitama. De manera que no es solo por falta de acompañamiento del estado, sino que también obedece a la falta de interés de los mismos empresarios.
- ✚ Como aprendizaje este caso nos deja ver lo importante que es para que una empresa tener una buena planeación estratégica, que le permita planificar con claridad lo que desea lograr y utilizar estrategias para disminuir o anular la incertidumbre, a través de la incorporación de mucha creatividad e innovación, respondiendo rápidamente con opciones flexibles de los problemas que impactan la empresa, todo con el fin de tener éxito.
- ✚ A través de la investigación se aportó el desarrollo y fortalecimiento de la línea de investigación de la ECACEN de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia en el tema de variables internas del éxito y fracaso de dos empresas industriales en la ciudad de Duitama, pero como recomendación es importante que se genere ideas nuevas de investigación que permitan darles el apoyo que los empresarios piden que las Universidades les demos a los empresarios, de pronto generando prácticas empresariales en las empresas que permitan darles acompañamiento y así que los estudiantes también como los futuros empresarios aprendan de la mano de esas empresas que con grandes esfuerzos y pocos recursos han creado empresas modelos de éxito y generadoras de empleo para nuestra sociedad.

✚ Las características indispensables en lo personal y lo empresarial para enfrentar los nuevos caminos de una mejor productividad es frecuente encontrar empresarios que no conocen detalles del mercado, que ignoran características esenciales o que desconocen las necesidades de sus clientes o su competencia. Por eso es importante esta investigación sirva como referente para que se desarrollen capacitaciones y se prepare a las personas a estructurar su proyecto de vida como empresarios. Una inversión siempre tiene riesgos, por lo general cualquier inversión. Por eso es importante calcular y tratar de anticipar el futuro hasta que veamos los resultados esperados o planeados para que nos generen éxito.

## BIBLIOGRAFIA

ALVAREZ, J. (1996). Variables de éxito y riesgo en las Mipymes. Barcelona: Edición Deusto.

ANDI. (2016). Gran Encuesta Pymes del primer semestre del 2016. Bogotá.

BANCOMUNDIAL. (2008). Colombia financiamiento bancario para las pequeñas y medianas empresas pyme. Unidad de gestión para México y Colombia Oficina Regional para Latinoamérica y el Caribe Banco Mundial.

BROWN, S. (1999). Competir al borde del caos. Barcelona: Edición Granica.

CAMARADECOMERCIODUITAMA. (s.f.). Causas de cierre de empresas en la jurisdicción de Duitama. Duitama.

CONFECÁMARAS. (2016). Nacimiento y Supervivencia de las empresas en Colombia.

DEFINICION ABC. (2015). Definición de Éxito. Obtenido de <http://www.definicionabc.com/general/exito.php>

EL TIEMPO. (23 de FEBRERO de 2013). En Duitama se ha impulsado el comercio formal. EL TIEMPO.

EUMED.NET. (2011). concepto del éxito y fracaso de las Pymes. Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2011/meeec>

GEM. (2009). Reporte Nacional. Colombia: Global Entrepreneurship Monitor.

Giovanni E, R. (2012). Proyecto de investigación Gestión Empresarial y Desarrollo. Recuperado el 04 de 03 de 2017, de Universidad del Rosario:

[http://www.urosario.edu.co/urosario\\_files/61/61c6376b-3223-4826-874e-3baa8bc32133.pdf](http://www.urosario.edu.co/urosario_files/61/61c6376b-3223-4826-874e-3baa8bc32133.pdf)

INNPULSA. (2017). Recuperado el 04 de 03 de 2017, de INNPULSA:

[www.innulsacolombia.com](http://www.innulsacolombia.com)

Jesùs Lòpez. (2015). Características del empresario con éxito por Jesùs Lòpez . Obtenido de

<http://www.apuntesgestion.com/caracteristicas-de-los-empresarios-de-exito/>

JULIANDOMINGUEZ. (s.f.). Confederación Colombiana de Camaras de Comercio

(Confecamaras).

Natalia, P. V. (2010). Estudio de casos para identificar las variables internas generadoras del éxito, en tres empresas de familia del sector siderurgico en las ciudades de Duitama y Sogamoso en el departamento de Boyacà.

PETERS, T. (2004). En búsqueda de la excelencia. Chile: Edición Prentice Hall.

PLANDEORDENAMIENTOTERRITORIALDUIITAMA-BOYACÀ. (s.f.). Recuperado el 04 de

03 de 2017, de Diagnostico-Subsistema-Económico-Duitama:

[http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/pot%20-](http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/pot%20-%20diagnostico%20-subsistema%20%20economico%20-%20duitama%20-%202002%20(%2079%20pag%20-%20272%20kb).pdf)

[%20diagnostico%20-subsistema%20%20economico%20-%20duitama%20-](http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/pot%20-%20diagnostico%20-subsistema%20%20economico%20-%20duitama%20-%202002%20(%2079%20pag%20-%20272%20kb).pdf)

[%202002%20\(%2079%20pag%20-%20272%20kb\).pdf](http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/pot%20-%20diagnostico%20-subsistema%20%20economico%20-%20duitama%20-%202002%20(%2079%20pag%20-%20272%20kb).pdf)

PORTAFOLIO. (5 de Septiembre de 2013). En el país no hay desindustrialización, dice Santos.

Recuperado el 04 de 04 de 2014, de [www.portafolio.com](http://www.portafolio.com)

PORTER. (2006). Estrategia y Ventaja Competitiva. Barcelona: Ediciones Deusto.



PRODUITAMA. (s.f.). Encuesta pulso de duitama 2015. Obtenido de

<http://www.produitama.org/encuesta-pulso-de-duitama-2014.html>

SENGE, P. (2002). La Quinta disciplina, escuelas que aprenden. Caracas: Ediciones Norma.

TECNICAR. (s.f.). Obtenido de Industria Tecnicar: [www.tecnicar.com](http://www.tecnicar.com)

Trujillo, J. S. (2016). ¿Porque fracasan los negocios en Colombia? DINERO.

VANGUARDIA. (12 de Febrero de 2012). ¿Porque mueren tan pronto las empresas de

Bucaramanga? Recuperado el 30 de 03 de 2014, de [www.vanguardia.com](http://www.vanguardia.com)

Vesga, R. (s.f.). Emprendimiento e Innovacion Colombia. Recuperado el 04 de 03 de 2017, de

Universidad de los Andes:

<http://web.unillanos.edu.co/docus/Emprendimiento%20e%20innovacion.pdf>

Yin, R. K. (1994). Case Study Research: Design and Methods. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

## **ANEXO A CASO ANALISIS EXITO**

### **FORMATO DE ENTREVISTA A FUNDADORES DE EMPRESAS PYMES EXITOSAS EN EL SECTOR INDUSTRIAL**

**Empresa:** TECNICAR S.A.S    **Nit:** 826.001.261-7

**Fecha:** 16 septiembre del 2015

**Ciudad:** Duitama

**Gerente:** Luis Alberto Angel Salamanca

**Teléfono:** 763 84 89- 763 84 91

**Dirección:** Ciudadela Industrial Lote F2

**Número de trabajadores:** 34

**Fecha de fundación:** 22 de Abril de 1998

Objetivo de la entrevista: La Universidad Nacional Abierta y a Distancia realiza la investigación de las variables internas de fracaso y éxito de las empresas, por lo tanto le agradecemos de su colaboración. Esta información será presentada en la tesis sobre “QUE VARIABLES INTERNAS INTERVIENEN PRINCIPALMENTE EN EL ÉXITO O FRACASO DE LAS EMPRESAS PYMES INDUSTRIALES EN LA CIUDAD DE DUITAMA” previo a la obtención del título de Especialista en Gestión de Proyectos de la UNAD.

## Cuestionario de preguntas

1. Cuáles son las principales circunstancias que usted considera han influido en que su empresa se sostenga en el tiempo?

R/ El continuo mejoramiento en Servicio, calidad, tiempos de entrega y sobre todo atención al cliente.

2. Cuáles son las principales circunstancias que usted considera influyen en el crecimiento de una empresa?

R/ Factor Humano, trabajo en equipo, respeto y refuerzo de los valores de todos los que intervienen en el conjunto humano de la empresa.

3. En qué se diferencia su producto de el de la competencia? Es decir porqué considera que sus clientes lo eligen?

R/ Calidad, tiempos de entrega, compromiso con sus necesidades, diseño innovador y nuestro toque secreto satisfacción de los requerimientos del cliente.

4. Hay alguna corriente de teoría de administración o de negocios que lo influyan principalmente?

R/ Ninguna, todo ha sido en continuo crecimiento con el día a día de nuestras experiencias.

5. A qué empresa que conozca admira por su éxito empresarial y quisiera seguir sus pasos?

R/ Nací y aprendí en AUTOBUSES AGA DE COLOMBIA empresa que admiro y mi deseo es ser igual o mejor en infraestructura, diseño, innovación y calidad.

6. La empresa implementa actualmente procedimientos de calidad total en sus procesos productivos?

R/ Aplicamos certificación ISO 9001 DE 2008 y programa de 5 S.

7. La compañía poseen actualmente certificados (de calidad, de procesos, normas, iso, entre otras) cuáles?

R/ Contamos con certificación ISO 9001 de 2008.

8. ¿Ha realizado en el tiempo de desarrollo de la empresa una investigación de mercados?

R/ No

9. Qué tipo de estrategias desarrolla la empresa para motivar a los trabajadores de la compañía?

R/ Trabajo en equipo, implementación de protocolos, incentivos monetarios.

10. La empresa desarrolla programa de capacitación para sus trabajadores? ¿Cuáles?

R/ Se realizaron capacitaciones con el Sena en áreas como Soldadura, Pintura, metrología, Primeros auxilios, Lectura de Planos.

11. Qué características personales deben tener un empresario exitoso?

Gusto por lo que hace, Dedicación, Sacrificio, Conocimientos de lo que produce en todas sus áreas, Liderazgo, entusiasmo y como contagiar a sus colaboradores.

12. Qué aspectos del entorno considera que han influido en el éxito empresarial de su empresa?

R/ Los malos manejos de otras empresas, la falta de diseño y desarrollo al igual que la mala calidad de los Competidores influyeron en nuestro crecimiento y nos dieron oportunidad de negocios.

13. Para el manejo de las empresas Pymes de la ciudad de Duitama, cual considera usted debe ser la condición fundamental para alcanzar el éxito dentro del sector industrial?

R/ Requerimos de un apoyo VERDADERO Y CONTINUO del sector industrial como es la academia (Universidades), El Sena, El Estado (Alcaldías y Gobernación) que se

puedan traducir en mejora continua, desarrollo e innovación para poder atender el nuevo modelo de negocios que se presenta día a día.

14. Qué sugerencias y/o recomendaciones daría a los futuros empresarios al momento de crear su propia empresa Pyme.

R/ Que cuando creen su empresa definan primero sus objetivos para lograrlos y crear una planeación de su empresa lo cual lo ayudara a mantenerse en el mercado

15. Cómo se maneja el tema de la innovación o el desarrollo tecnológico en su empresa?

R/ Por el momento desde Gerencia, en línea con las necesidades del cliente y las nuevas tecnologías que se ofrecen en Ferias o Proveedores nuevos

16. Considera usted a su empresa como una organización exitosa?

R/ No, aun nos encontramos en una renovación y cambio del modelo de Negocios y Empresa buscando el éxito y teniendo como organización de ejemplo Autobuses AGA.

17. Cuáles cree que son los factores específicos que necesita tener siempre un empresario antes de crear su empresa?

R/ Conocimiento del sector de negocios que busca atender, plan de trabajo, contar con un grupo de colaboradores conocedores de su producto y necesidad a producir.

18. De qué entidades públicas o privadas del municipio de Duitama ha recibido apoyo para fortalecer su empresa?

R/ Ninguna

19. Qué recomendaciones les daría directamente a la Cámara de Comercio para ayudar a reducir la cantidad de empresas que piensan liquidarse por mal manejo

R/ Darles a los empresarios una atención e información acorde a los manejos financieros como, estructura de costos, contabilidad y finanzas que se deben tener en cuenta para

ofrecer y mantener un producto de calidad que se mantenga en el mercado ya que todos al iniciar tenemos ganas pero poca o ninguna información de cómo vender y cobrar nuestros productos y nos dejamos llevar por el río de las malas prácticas empresariales de los grandes.

20. Cuáles son las expectativas que tenía su negocio hacia la futuro?

R/ Crecer y lograr una empresa reconocida, con una infraestructura igual o mejor que la de Autobuses AGA.

21. Durante el funcionamiento de su negocio cual ha sido el origen de sus fondos para financiar su empresa, recursos propios o de entidades financieras?

R/ Inicialmente recursos propios, ya con el crecer de la empresa como requisito de la Banca, entidades financieras.

22. Dentro del perfil de un empresario cree que es necesario tener un alto nivel educativo para que la empresa sea exitosa? ¿Por qué?

R/ Si y no, Si porque el nivel educativo te da las bases y soportes para crear y formar una empresa exitosa, y No porque la Academia (Universidades) no te da el conocimiento en los matices que se requieren cubrir para satisfacer la necesidad de tu cliente y del producto para ser competitivo.

23. ¿Su empresa ha tenido algún momento de crisis financiera o economía, cuál? ¿En caso de respuesta afirmativa, por favor comentar: ¿Cómo superaron la crisis?

R/ Si, durante el inicio de la compañía se contaba con tres socios, quienes tenían un criterio y una visión de empleados y no empresarios cuyo objetivo era producir lo necesario sin las características de Gusto por lo que hace, Dedicación, Sacrificio, Conocimientos de lo que produce en todas sus áreas, Liderazgo, entusiasmo y como

contagiar a sus colaboradores. Por lo tanto entramos en una crisis financiera que obligo a la reducción de socios a uno solo quien en conjunto con los líderes de área se creó un vínculo de compromiso y productividad que llevaron a nuestra empresa lo que hoy somos en el sector.

24. ¿Qué piensa sobre que a los empresarios les falta eficacia para mantener una empresa exitosa?

R/ Que están equivocados, los empresarios con ganas y gusto por lo que hacen son eficaces, a mi parecer los cambios y falta de apoyo de los sectores como las Universidades, Sena, Alcaldía y Gobernación y adicionalmente la cultura del “YO PUEDO SOLO” han hecho que las empresas decaigan en su éxito. Hoy en todos los sectores para poder ser exitosos y competitivos contra los grandes monopolios internos y externos debemos trabajar con alianzas empresariales y así poder competir y sostenernos con el tiempo.

25. Dentro de la economía del municipio de Duitama, en qué nivel considera que están las empresas Pymes del sector industrial.

R/ Considero que estamos en un nivel muy bajo que no supera el 30% de lo que deberíamos estar preparados para el sector.

26. Qué factores internos cree que han obligado a que algunas empresas pymes se enfrenten a realizar la liquidación o cierre de estas?

R/ Factores Internos: como falta de innovación, calidad, ajuste de costos y sobre todo búsqueda de trabajar en equipo con sus otros competidores para atender la demanda actual de los sectores (Clusters o Alianzas comerciales).

## **ANEXO B CASO ANALISIS DE FRACASO**

### **FORMATO DE ENTREVISTA A FUNDADORES DE EMPRESAS PYMES QUE FRACASO EN EL SECTOR INDUSTRIAL**

**Empresa:** MAMUT TRAILERS    **Nit:** 7.216.505

**Fecha:** 16 septiembre del 2015

**Ciudad:** Duitama

**Gerente:** Santos Higuera Granados

**Teléfono:** 312 350 33 47

**Dirección:** Carrera 42 n 12 - 19

**Número de trabajadores:** 6

**Fecha de fundación:** 20 de Octubre del 2011

**Fecha de Cancelación:** 15 de enero del 2015

Objetivo de la entrevista: La Universidad Nacional Abierta y a Distancia realiza la investigación de las variables internas de fracaso y éxito de las empresa en la ciudad de Duitama, por lo tanto le agradecemos de su colaboración. Esta información será presentada en la tesis sobre “QUE VARIABLES INTERNAS INTERVIENEN PRINCIPALMENTE EN EL ÉXITO O FRACASO DE LAS EMPRESAS PYMES INDUSTRIALES EN LA CIUDAD DE DUITAMA” previo a la obtención del título de Especialista en Gestión de Proyectos de la UNAD.



## Cuestionario de preguntas

1. Cuáles son las principales circunstancias que usted considera han influido en que su empresa no se mantuviera en el mercado?

R/ La principal circunstancia fue que no se trabajó con una planeación, sino que al contrario pensando que la oportunidad que ofrecía el mercado de tener una alta demanda del producto que se iba a ofrecer nos fuera a consolidar como llegar a ser una empresa exitosa, se hizo todo pensando con intuición o suerte por lo que se falló totalmente en que la empresa perdurara y fuera exitosa.

2. Cuáles son las principales circunstancias que usted considera influyen en el crecimiento de una empresa?

R/

- Saber entender mejor al mercado, pues saber esto se puede convertir en una fortaleza o una debilidad para la empresa.
- Separar los negocios de las relaciones de amistad y de familia.
- Aprender de finanzas, antes de tomar un negocio por más que se vea que te va a multiplicar tu dinero debemos primero saber bien del tema para tomar una decisión correcta y formar una empresa exitosa.

3. En qué se diferencia su producto de el de la competencia? Es decir porque considera que sus clientes lo eligen?

R/ Ninguna

4. Hay alguna corriente de teoría de administración o de negocios que lo influyan principalmente?

R/ Ninguna

5. A qué empresa que conozca admira por su éxito empresarial y quisiera seguir sus pasos?  
R/ Bavaria, Servientrega y Ramo, porque fueron unas empresas constituidas con mucho esfuerzo y que al comienzo dieron sus primeros pasos con pocos recursos pero trabajaron fuertemente en una planeación que los hiciera crecer poco a poco convirtiéndolos hoy en las grandes empresas que son y que han dado ejemplo para que muchos empresarios formen parte de las empresas exitosas de Colombia.
6. La empresa implementa actualmente procedimientos de calidad total en sus procesos productivos?  
R/ Ninguno
7. La compañía poseen actualmente certificados (de calidad, de procesos, normas, iso, entre otras) cuáles?  
R/ Ninguna
8. ¿Ha realizado en el tiempo de desarrollo de la empresa una investigación de mercados?  
R/ Ninguna
9. Qué tipo de estrategias desarrolla la empresa para motivar a los trabajadores de la compañía?  
R/ Ninguna
10. La empresa desarrolla programa de capacitación para sus trabajadores? ¿Cuáles?  
R/ Ninguna
11. Qué características personales deben tener un empresario exitoso?  
R/ Dedicado, Responsable, comprometido, innovador

12. Qué aspectos del entorno considera que han influido en el fracaso empresarial de su empresa?

R/ La falta de conocimiento para elaborar un presupuesto y no haber realizado un plan de las actividades desde el comienzo para saber los gastos.

13. Para el manejo de las empresas Pymes de la ciudad de Duitama, cual considera usted debe ser la condición fundamental para alcanzar el éxito dentro del sector industrial?

R/ Ser cumplido con los negocios, dedicado en su empresa y trabajando en equipo para desarrollar estrategias que nos permitan fabricar productos de calidad e innovadores satisfaciendo las necesidades de los clientes.

14. Qué sugerencias y/o recomendaciones daría a los futuros empresarios al momento de crear su propia empresa Pyme.

R/ Les recomiendo establecer desde el comienzo un plan de negocios que les permita evitar tener inconvenientes en el futuro.

15. Como se maneja el tema de la innovación o el desarrollo tecnológico en su empresa?

R/ No se manejó y ni siquiera se exploró sobre este tema

16. Considera usted a su empresa como una organización exitosa?

R/ No, totalmente la empresa comenzó sin tener una visión y una misión clara por eso fracaso.

17. Cuáles cree que son los factores específicos que necesita tener siempre un empresario antes de crear su empresa?

R/

- Visión clara del mercado de la empresa
- Contar con un equipo de trabajo calificado

- Establecer una metodología para la implementación de la empresa y de esta manera medir en cada uno de los procesos las posibles fallas y aspectos a mejorar
18. De que entidades públicas o privadas del municipio de Duitama ha recibido apoyo para fortalecer su empresa?

R/ Ninguna, considero que hubiera sido de gran ayuda para evitar el fracaso.

19. Que recomendaciones les daría directamente a la Cámara de Comercio para ayudar a reducir la cantidad de empresas que piensan liquidarse por mal manejo

R/

- Que consideren que las pymes son uno de los pilares fundamentales de las economías modernas de las economías modernas debido a su gran capacidad de generación de riqueza, empleo e importante participación en el desarrollo de la ciudad, por lo tanto es importante que les brinden a las empresas una asesoría inicial desde la inscripción de la empresa ante la cámara de comercio, para que la empresa tenga un acompañamiento desde su creación,
  - Se debe fomentar más la participación a las capacitaciones, se puede comenzar por realizar capacitaciones en las mismas empresas esta ayudara a que no solo reciban capacitaciones las personas que se acerquen a las instalaciones de la cámara de comercio sino que por el contrario ellos también se acercan más a los nuevos empresarios.
20. Cuáles eran las expectativas que tenía su negocio hacia la futuro?

R/

- Consolidarnos como una empresa estable que ofreciera el servicio de fabricación de tráilers

- Encontrar buenos negocios con empresas que nos permitieran ofrecerles excelentes productos
- Obtener buenas ganancias de los recursos invertidos para la creación de la empresa
- Abrir oportunidades laborales para muchas personas
- Crear una empresa exitosa más en el sector industrial

21. Durante el funcionamiento de su negocio cual ha sido el origen de sus fondos para financiar su empresa, recursos propios o de entidades financieras?

R/ La empresa contaba con pocos recursos propios por lo tanto se tuvo que financiar los gastos adicionales con recursos solicitados en entidades financieras, por lo que la empresa empezó con deudas que se pensaban recuperar con los utilidades que iban a generar los trabajos que realizara la empresa.

22. Dentro del perfil de un empresario cree que es necesario tener un alto nivel educativo para que la empresa sea exitosa? ¿Por qué?

R/ Considero que no, porque como gran ejemplo hay muchos empresarios que tienen un nivel educativo bajo pero que se han asesorado bien y han realizado un buen presupuesto de sus costos, gastos y las utilidades, las cuales las han llevado a ser unas empresas exitosas por otros factores separados a el nivel educativo.

23. ¿Qué piensa sobre que a los empresarios les falta eficacia para mantener una empresa exitosa?

R/ Si por que en el caso de mi empresa el gran error fue dejar de pagar los impuestos, porque nos basamos en que como no reportamos ningún movimiento no debíamos presentar nada ante la entidad de la Dian, por eso en este caso la empresa no tuvo en cuenta la parte contable para estar cumplidos en materias de pagos de impuestos, además

tenemos las deudas con las entidades financieras por no haber hecho una planeación de los costos.

24. Dentro de la economía del municipio de Duitama, en qué nivel considera que están las empresas Pymes del sector industrial.

R/ Considero que ahora las pymes han venido consolidadas como foco de desarrollo y elemento clave para el crecimiento no solo porque configuran un alto porcentaje del tejido empresarial colombiano, sino por su parte al desarrollo de la economía del municipio y ayudar a la disminución de la pobreza, consiguiendo aumentar los niveles de desempleo.

25. Que factores internos cree que han obligado a que algunas empresas pymes se enfrenten a realizar la liquidación o cierre de estas?

R/ Internas: Escasez de recursos, inseguridad, desacuerdos con socios y/o familiares, sin experiencia en administrar los negocios, impaciencia, falta de conocimiento sobre elaboración de un presupuesto.