

**CASOS DE ESTUDIO SOBRE FRACASOS EMPRESARIALES, COMO
HERRAMIENTA PEDAGÓGICA EN LA ASIGNATURA CREACIÓN DE
EMPRESAS**

**ALBA FERNANDA IRREÑO MARTÍNEZ
SILVIA JULIANA SANMIGUEL GUALDRÓN**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2014

**CASOS DE ESTUDIO SOBRE FRACASOS EMPRESARIALES, COMO
HERRAMIENTA PEDAGÓGICA EN LA ASIGNATURA CREACIÓN DE
EMPRESAS**

**ALBA FERNANDA IRREÑO MARTÍNEZ
SILVIA JULIANA SANMIGUEL GUALDRÓN**

Trabajo de grado para optar el título de Ingeniero Industrial

**Directora
AURA CECILIA PEDRAZA AVELLA
Doctora en Ciencias Económicas**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2014

Primero que todo quiero darle gracias a Dios por regalarme la vida y la salud para culminar esta etapa de mi vida.

*Gracias a mis padres **Hernando y Olga Lucía** por sus consejos, sus palabras de aliento ante las dificultades y por su inquebrantable amor.*

*A mi nona **Elvía** porque muchas veces ha sido más que mi abuela, mi amiga, mi más grande respaldo.*

*A mi hermanita **María Lucía** quien es mi mayor motivación para seguir adelante.*

*A mi novio **Saúl Ernesto**, por las noches que dedicó a mi lado ayudándome a edificar este sueño, por sus consejos que me ayudaron a ver la vida de otra manera, por su apoyo incondicional y sobre todo por tanto amor.*

A todos los miembros de mi familia que siempre han estado orgullosos de mis logros.

A todos mis compañeros de la universidad y a todos los que de una u otra manera aportaron para que el día de hoy pueda optar al título de Ingeniera Industrial

Silvia Juliana Sanmiguel Gualdrón

En primer lugar le doy las gracias a Dios por darme la vida, la fuerza y sabiduría para terminar esta etapa de mi vida.

A mis padres Guillermo Irreño y Yolanda Martínez, por su esfuerzo, dedicación y confianza depositados en mí, por el amor y apoyo incondicional y por ser las personas más maravillosas del mundo.

A mis hermanos Guillermo Andrés, Alejandra, Yolanda y Natalia, por el amor y alegría que me brindan, por creer en mí y siempre tener las mejores palabras de aliento para darme fuerzas en los momentos difíciles.

A mi novio Sergio Jaimes, por el apoyo incondicional desde el inicio de mi carrera y siempre, por su paciencia y dedicación para ayudarme a alcanzar esta meta, por su compañía y sobre todo por su gran amor.

A mi nona Carmen, que aunque no alcanzó a disfrutar esta alegría conmigo, sé que desde el cielo está muy orgullosa de mí.

Alba Fernanda Irreño Martínez.

*Alba Fernanda y Sílvia Juliana expresamos nuestros
agradecimientos:*

*A Dios por darnos fortaleza y sabiduría para lograr
nuestra meta de ser Ingenieras Industriales.*

*A la universidad Industrial de Santander por hacernos
parte de este selecto grupo de profesionales educados para
construir futuro.*

*A nuestra directora de trabajo de grado, PhD Aura Cecilia
Pedraza Avella, por incentivar la elaboración de este
proyecto y brindarnos sus conocimientos.*

*A los docentes de la Escuela de Estudios Industriales y
Empresariales que fueron parte activa en nuestro proceso
de formación e inculcaron en nosotros el compromiso con
la excelencia.*

*A los empresarios que muy amablemente estuvieron
dispuestos a relatar cada una de sus historias, por su
tiempo e interés en la construcción de este proyecto.*

Y a todos aquellos que hicieron parte de este sueño.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	18
TABLA DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	19
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
1.1 JUSTIFICACIÓN	22
1.2 OBJETIVOS	24
1.2.1 Objetivo general	24
1.2.2 Objetivos específicos	24
1.3 MARCO TEÓRICO	24
1.3.1 Método del caso	24
1.3.2 Justificación de la técnica	26
2. ESTADO DEL ARTE ACERCA DEL FRACASO EMPRESARIAL	27
2.1 EL FRACASO	27
2.2 INDICADORES DE FRACASO EMPRESARIAL	28
2.3 PRINCIPALES FACTORES DE FRACASO EMPRESARIAL	31
2.3.1 Factores de fracaso interno, externo y del emprendedor	31
2.3.2 Estadísticas de mortalidad empresarial	34
3. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA	39
3.1 CONSTRUCCIÓN DE LOS CASOS DE ESTUDIO	39
3.1.1 Selección y definición del caso	40
3.1.2 Elaboración de una lista de preguntas	40
3.1.3 Localización de las fuentes de datos	40
3.1.4 Análisis e interpretación	42
3.1.5 Elaboración del informe	42
3.2 CASOS DE ESTUDIO	43
3.2.1 Caso calzado Feney	44
3.2.2 Caso CI Maracuario	52

3.2.3 Caso Ferretería Alemana	63
3.2.4 Caso Forjas de Colombia	67
3.2.5 Caso Inyecciones Linani	81
3.2.6 Caso Panadería Chucureña	88
3.2.7 Caso Platacero	93
3.3 NOTAS DE ENSEÑANZA	100
3.4 MONTAJE DE LOS CASOS EMPLEANDO TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	101
4. IMPLEMENTACIÓN DE LOS CASOS DE ESTUDIO EN EL AULA	104
4.1 EVALUACIÓN DEL TRABAJO APLICADO	106
5. CONTRASTE DE LOS FACTORES DE FRACASO DE LA LITERATURA CON LOS ENCONTRADOS EN LOS CASOS DOCUMENTADOS	119
6. CONCLUSIONES	124
7. RECOMENDACIONES	126
BIBLIOGRAFÍA	127

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Empresas creadas en Colombia	35
Ilustración 2. Empresas canceladas en Santander	36
Ilustración 3. Comportamiento de las empresas Santandereanas	37
Ilustración 4. Sectores y subsectores Industrias Manufactureras	38
Ilustración 5. Sector Comercio al por mayor y al por menor	38
Ilustración 6. Pasos para desarrollar un caso	39
Ilustración 7. Características de los casos de estudio	43
Ilustración 8. Casos en MOODLE	102
Ilustración 9. Video fracasos empresariales	103
Ilustración 10. Evidencia fotográfica de la implementación	105
Ilustración 11. Resultados Caso Calzado Feney	107
Ilustración 12. Resultados caso Ferretería Alemana	108
Ilustración 13. Resultados caso Forjas de Colombia	109
Ilustración 14. Resultados caso CI Maracuario	110
Ilustración 15. Resultados Caso Panadería Chucureña	111
Ilustración 16. Resultados Caso Platacero	112
Ilustración 17. Resultados caso Inyecciones Linani	113
Ilustración 18. Pregunta 1 de la encuesta	114
Ilustración 19. Pregunta 2 de la encuesta	115
Ilustración 20. Pregunta 3 de la encuesta	115
Ilustración 21. Pregunta 4 de la encuesta	116
Ilustración 22. Pregunta 5 de la encuesta	116
Ilustración 23. Pregunta 6 de la encuesta	117
Ilustración 24. Pregunta 7 de la encuesta	117
Ilustración 25. Pregunta 8 de la encuesta.	118

Ilustración 26. Pregunta 9 de la encuesta	118
Ilustración 27. Factores de fracaso más comunes	121

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Definiciones fracaso empresarial	30
Tabla 2. Resumen definiciones de fracaso en el emprendimiento	31
Tabla 3. Factores de fracaso empresarial	33
Tabla 4. Empresas documentadas	41
Tabla 5. Contraste de factores	120
Tabla 6. Factores de fracaso casos de estudio	122

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. Informe de coyuntura empresarial en Colombia Enero-Colombia 2014

ANEXO B. Reporte de todos los sectores de Santander

ANEXO C. Reporte sectorial- industrias manufactureras

ANEXO D. Reporte sectorial- comercio al xmayor y al xmenor

ANEXO E. Entrevista a emprendedores

ANEXO F. Consentimiento informado

ANEXO G. Colección de casos sobre fracasos empresariales

ANEXO H. Modelo para las notas de enseñanza

ANEXO I. Notas de enseñanza de los casos de estudio

ANEXO J. Video fracasos empresariales

ANEXO K. Lista de chequeo

ANEXO L. Lista de estudiantes que participaron en la implementación

ANEXO M. Certificado para fallar

ANEXO N. Encuesta de satisfacción

ANEXO O. Artículo fracaso empresarial en Santander

RESUMEN

TÍTULO: CASOS DE ESTUDIO SOBRE FRACASOS EMPRESARIALES, COMO HERRAMIENTA PEDAGÓGICA EN LA ASIGNATURA CREACIÓN DE EMPRESAS

AUTORAS: ALBA FERNANDA IRREÑO MARTÍNEZ**
SILVIA JULIANA SANMIGUEL GUALDRÓN

PALABRAS CLAVES: Casos de estudio, Empresas regionales, Fracasos empresariales, Creación de empresas, Tecnologías de información y comunicación, Herramienta pedagógica.

DESCRIPCIÓN

La cátedra Creación de Empresas de la Escuela de Estudios Industriales y empresariales de la Universidad Industrial de Santander, capacita a los estudiantes en la elaboración y estructuración de una nueva empresa, mediante el estudio de fundamentos teóricos acerca de la innovación de un negocio y los factores claves para alcanzar el éxito.

Emprender no es necesariamente sinónimo de éxito, siempre se debe contemplar el fracaso, dado que no es fácil atinar a una idea de negocio rentable y duradero. La mayoría de estudios sobre la tasa de éxito demuestran que son más los negocios que fracasan que los que perduran obteniendo resultados exitosos a través del tiempo; a pesar de este fenómeno, es poco lo que se encuentra en la literatura de cátedras de emprendimiento sobre factores que conllevan a esta situación y son pocas las personas que reconocen haber fracasado.

Este trabajo de grado se elaboró como complemento de la temática de la asignatura Creación de Empresas, en el que se encuentra una revisión literaria para contextualizar el tema, además de siete casos de estudio que son un elemento de aprendizaje innovador que facilitan al estudiante la comprensión de situaciones reales que relatan los altibajos que atraviesa un emprendedor y los factores que lo llevan al fracaso. Dichos casos fueron construidos a partir de historias regionales que facilitan el entendimiento y despierta mayor interés en los estudiantes, y que quedaron plasmados en una cartilla, en la plataforma Moodle de la asignatura y resumidos en un video pedagógico..

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales
Directora: Aura Cecilia Pedraza Avella, Doctora en Ciencias Económicas

ABSTRACT

TITLE: CASE STUDY OF BUSINESS FAILURES, AS THE SUBJECT TEACHING TOOL IN ENTREPRENEURSHIP ^(*)

AUTHORS: ALBA FERNANDA IRREÑO MARTÍNEZ
SILVIA JULIANA SANMIGUEL GUALDRÓN^(**)

KEYWORDS: Case studies, Projects Companies, Business Failures, Entrepreneurship, Information and Communication Technologies, Pedagogical Tool.

DESCRIPTION:

The Entrepreneurship subject of the Industrial and Business Studies School at Universidad Industrial de Santander, trains students in developing and structuring a new company, through the study of theoretical fundamentals about innovation in business and key factors for success.

Entrepreneurship is not necessarily synonymous of success, failure should always be considered, since it is not easy to come up with an idea of profitable and sustainable business. Most studies on success rates show that most of businesses fail rather than obtaining successful results that endure over time; despite this phenomenon, little is found in the literature of entrepreneurship lectures on factors that lead to this situation and there are few people who admit having failed.

This bachelor thesis was developed as a complement for the course entrepreneurship, it includes a literature review to contextualize the issue and seven case studies which are an element of innovative learning that facilitate the student's understanding of real situations that relate the ups and downs that crosses an entrepreneur and the factors that lead failure. These cases were constructed from regional histories that facilitate understanding and awakened interest in students, they were enshrined in a book in Moodle and summarized in an educational video.

^(*)Degree work

^(**)Faculty of Engineering Physics and Mechanics. School of Industrial and Business Studies. Director to project Aura Cecilia Pedraza Avella.

INTRODUCCIÓN

Crear un negocio propio es la solución de muchas personas a la hora de buscar nuevas fuentes de ingresos, pero no es fácil atinar a una idea de negocio rentable y duradero. La mayoría de estudios sobre la tasa de éxito demuestran que son más los negocios que fracasan que los que perduran obteniendo resultados exitosos a través del tiempo; a pesar de este fenómeno, es poco lo que se encuentra en la literatura de cátedras de emprendimiento sobre factores que conllevan a esta situación.

El propósito de este trabajo de grado es hacer una revisión de la literatura sobre los factores de fracaso empresarial, documentar casos regionales y por último analizar y contrastar los factores de fracaso encontrados en la revisión y los expresados por empresarios entrevistados.

En la Universidad Industrial de Santander no existe hasta el momento un artículo o trabajo de grado que discuta cuáles son esos aspectos que inducen el fracaso de las empresas o ideas de negocio y específicamente factores que afectan a los emprendedores regionales. Es esta la razón por la cual se justifica el desarrollo de este trabajo de grado, donde se revisan, analizan y documentan por medio de casos de estudio algunos de los factores influyentes en el fracaso empresarial.

Los casos de estudio son un elemento de aprendizaje que por sí solo facilitan al estudiante la comprensión de las situaciones reales, por lo que implementarlo en la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales a través de tecnologías de la información y la comunicación constituye un instrumento de enseñanza mediante el cual los alumnos desarrollaran ideas que en el futuro evitaran que más empresarios fracasen en el intento y además poder comparar entre la teoría y la complejidad de los escenarios reales.

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos

OBJETIVO	CUMPLIMIENTO
Construir una revisión de literatura para encontrar factores que inciden en el fracaso de las empresas.	Capítulo 2 Numeral 2.1 y 2.2
Documentar tres casos de emprendedores regionales que hayan vivido experiencias de fracaso empresarial, para analizar los factores que lo ocasionaron.	Capítulo 3 Numeral 3.1.3
Construir tres casos de enseñanza de fracasos empresariales regionales, para aportarlos como material pedagógico a través de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la asignatura creación de empresas.	Capítulo 3 Numeral 3.2
Validar los casos de enseñanza contruidos con estudiantes y profesores de cursos de creación de empresas en la Universidad Industrial de Santander (UIS).	Capítulo 4 Numeral 4.1
Analizar los factores de fracaso encontrados en la literatura en función de los casos documentados, para reportarlos en un artículo publicable.	Capítulo 5

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Colombia ha enfrentado periodos de crisis que han agudizado las condiciones de vida de sus habitantes, disminuyendo las oportunidades laborales forzando a las personas a que recurran a la informalidad o a la creación de sus propios negocios, los que se han convertido en un motor de desarrollo que impacta positivamente la economía colombiana con la generación de empleo, desarrollo e innovación.

La cátedra creación de empresas de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander capacita a los estudiantes en la creación y estructuración de una nueva empresa, mediante el estudio de fundamentos teóricos sobre todo lo que conlleva la creación de un negocio: el plan del proyecto, el perfil del emprendedor, la puesta en marcha de su idea de negocios y los factores claves para alcanzar el éxito empresarial.

Dentro de toda esta temática se encuentra que existe un vacío en temas que aborden los factores por los que una empresa fracasa, los altibajos que atraviesa un emprendedor a lo largo de su carrera y situaciones reales que sirvan de ejemplo para demostrarlo, pues está claro que muchos fracasos habrían podido evitarse si se hubiesen tomado las debidas precauciones.

Al realizar un estudio acerca de los factores de fracaso empresarial se hace un importante aporte al conocimiento, dado que la terminología y los puntos de vista de los análisis habituales de la competitividad empresarial están más centrados en el éxito que en el fracaso. No es fácil obtener datos sobre el tiempo de vida de las empresas y los factores que lo limitan. Como dice Javier Regueira¹ “Nadie escribe sobre el fracaso porque nadie está dispuesto a reconocerlo, y lo reitera John F. Kennedy (*) “El éxito tiene muchos padres, pero el fracaso es huérfano”. El fracaso

(*) Jonh Fitzgerald Kennedy. Trigésimo quinto presidente de los Estados Unidos.

¹ REGUEIRA, Javier. *Game Over*. Los 13 errores que me llevaron a cerrar mi empresa. España: Netbiblo, 2010. p. 3.

es notablemente un estigma, un rasgo culturalmente inaceptable en una sociedad que valora el éxito por encima de todo.

El propósito no es desanimar a futuros emprendedores. Para Regueira², “Hablar abiertamente sobre el error también es un buen modo de evitarlo”. La intención es que aquellos que tengan una idea de negocio posean pleno conocimiento de los posibles obstáculos que tendrán que afrontar a lo largo de su camino como empresarios y conozcan experiencias reales de quienes fracasaron en el intento. Los emprendedores exitosos son fundamentales en el desarrollo económico y sea cual sea la motivación, si se concreta y consolida el negocio, habrá aportado su grano de arena al desarrollo económico del país. A su vez se hace necesario disponer de herramientas que permitan anticipar el posible fracaso de una empresa y por consiguiente, evitar los efectos que este tiene sobre los agentes económicos que participan en el sistema³.

En ocasiones las fuentes consultadas arrojan resultados relativamente dispares en cuanto a los aspectos que propician el fracaso de una empresa, pero la coincidencia general no varía en cuanto a que la proporción de negocios que cierran a los pocos años de su creación es abrumadora. Con el fin de disminuir las cifras de empresas que fracasan y que los futuros empresarios de la región tengan mayores probabilidades de éxito, se creó este material pedagógico sobre fracasos empresariales y regionales como aporte a la enseñanza de la asignatura.

² *Ibíd.*, p. 3.

³ MURES QUINTANA, María Jesús; GALLEGO, Ana García y PASCUAL VALLEJO, María Eva. Análisis del fracaso empresarial por sectores: factores diferenciadores. En: Revista de la facultad de ciencias Económicas y Empresariales Universidad de León. Enero-junio, 2012, no. 16, p. 54.

1.1 JUSTIFICACIÓN

La Universidad Industrial de Santander por medio de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales (EEIE) ofrece a los estudiantes de Ingeniería industrial la cátedra creación de empresas cuyo objetivo es “Capacitar a los estudiantes en el diseño e identificación de nuevas oportunidades de negocio de tal modo que le permita a los alumnos la escogencia de una excelente idea innovadora, y con ella pueda llevar a cabo la elaboración del Plan de Negocios pertinente de la empresa a crear”⁴, buscando que los estudiantes potencialicen su perfil emprendedor.

La metodología de enseñanza de esta asignatura está basada en el estudio de fundamentos teóricos, herramientas pedagógicas apoyadas en tecnologías de la información (TIC) y algunos casos de estudio que han sido desarrollados como producto de anteriores trabajos de grado. Dando continuidad a esta herramienta implementada en la asignatura se propone el estudio de casos enfocados en los factores de fracaso que han llevado a empresas regionales a la quiebra.

El presente trabajo de grado apunta a generar una herramienta que ayudará a quienes cursen la cátedra creación de empresas y tengan la intención de generar su propio negocio, a encontrar soluciones e ideas a partir de la recopilación de todo lo que no se debe hacer en este proceso, de los errores de quienes afrontaron esta situación y de los factores más relevantes que condujeron la quiebra de sus negocios.

⁴ Plan de estudios asignatura Creación de Empresas. [En Línea]. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. Disponible en: <<http://carpintero.uis.edu.co/eisi/eisi.jsp>>

Como dice Albert Torruella⁵, “El emprendedor se hace y no simplemente nace”; y siendo así, es imprescindible considerar el fracaso como algo casi inevitable en el proceso y de cuyas experiencias debe aprenderse. Estos son ejemplos práctico reales que pueden ser plasmadas como casos de estudios y está comprobado que su uso en aulas de clase facilita la comprensión de los temas por parte de los estudiantes.

En el año 2010 se llevó a cabo un trabajo de grado⁶ en la Universidad Industrial de Santander, en donde se desarrolló la metodología de casos de estudio como fuente importante de aprendizaje en la asignatura Creación de Empresas, en el que se concluyó que los casos de estudio complementan adecuadamente los contenidos teóricos de la asignatura, sirven para contrastar conocimientos teóricos con situaciones reales, que si son regionales ayudan a fomentar mayor interés en los mismos y por último que estos sean promovidos en futuros cursos de la asignatura.

Por todos los motivos expresados anteriormente es que se justifica la realización del trabajo de grado que como resultado arrojará una herramienta que permitirá facilitar el aprendizaje, claves para reconocer las falencias en los negocios y los factores que influenciaron el fracaso de las siete empresas tratadas en este documento.

⁵ VALLS, Jaume, *et al.* Causas de los fracasos de los emprendedores. España. Netbiblo, S. L., 2012. p 8.

⁶ DÍAZ, Javier Enrique y FILOMENA, Giuseppe Francesco. Estudio de casos como herramienta pedagógica en la asignatura creación de empresas de la Escuela de estudios industriales y empresariales de la Universidad Industrial de Santander. Trabajo de grado Ingeniería Industrial. Bucaramanga. Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas. Escuela de estudios industriales y empresariales, 2012. p. 122

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general. Identificar factores de fracaso empresarial en emprendedores regionales y documentarlos a través de la construcción de casos de estudio a utilizar como herramienta pedagógica en la asignatura Creación de empresas de la Escuela de Estudios Industriales y empresariales de la Universidad Industrial de Santander.

1.2.2 Objetivos específicos

- Construir una revisión de literatura para encontrar factores que inciden en el fracaso de las empresas.
- Documentar casos de emprendedores regionales que hayan vivido experiencias de fracaso empresarial, para analizar los factores que lo ocasionaron.
- Construir casos de enseñanza de fracasos empresariales regionales, para aportarlos como material pedagógico a través de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la asignatura creación de empresas.
- Validar los casos de enseñanza contruidos con estudiantes y profesores de cursos de creación de empresas en la UIS.
- Analizar los factores de fracaso encontrados en la literatura en función de los casos documentados, para reportarlos en un artículo publicable.

1.3 MARCO TEÓRICO

1.3.1 Método del caso. Se puede definir como la descripción narrativa que hace un grupo de observadores de una determinada situación de la vida real, incidente o suceso, que envuelva una o más decisiones⁷.

⁷ El método de casos. [En Línea]. Colombia: Universidad ICESI [citado el 12 mayo de 2014] Disponible en:<http://www.icesi.edu.co/blogs/metododecaso/files/2008/12/elmetododecasos11.pdf>

Este debe contener además del hecho o problema, la información básica apropiada que conduzca a la decisión o decisiones que conlleven a una solución, o varias opciones.

Según la *Harvard Business School* el propósito de un método de casos es dar a los estudiantes la oportunidad de adquirir un entendimiento generalizado de los problemas que pueden encontrar y de ayudarles a desarrollar habilidades y destrezas para su solución, de una forma sistemática, que conduzca a soluciones viables.⁸

Pérez Serrano señala las siguientes características del estudio de caso⁹:

- Es particularista: Se caracteriza por un enfoque claramente ideográfico, orientado a comprender la realidad singular. El propósito del estudio de casos es la particularización, esta característica le hace especialmente útil para revelar y analizar escenarios únicos.
- Es descriptivo: Tiene como resultado una descripción de tipo cualitativo, que implica la consideración del contexto y las variables que definen la situación.
- Es Heurística: Porque permite descubrir nuevos significados, ampliar la experiencia o confirmar lo que ya sabe.
- Es Inductivo: Genera hipótesis y descubre relaciones y conceptos a partir del sistema donde tiene lugar el caso, permitiendo estudiar y examinar múltiples y variados aspectos, en relación con otros.

⁸ El método de casos. [En Línea]. Colombia: Universidad ICESI [citado el 13 mayo de 2014] Disponible en: <http://www.icesi.edu.co/blogs/metododecaso/files/2008/12/elmetododecasos11.pdf>.

⁹ PÉREZ SERRANO, Gloria. Investigación Cualitativa. Retos e interrogantes. Citado por BISQUERRA ALZINA, Rafael, *et al.* Metodología de la investigación educativa. 2 ed. Madrid: Editorial La Muralla S. A, 2009. p. 312.

1.3.2 Justificación de la técnica. El método del caso es una profunda innovación educativa que agudiza las habilidades analíticas de los estudiantes y también el trabajo en equipo, ya que uno de los objetivos de la formación universitaria es que los estudiantes aprendan y adopten una actitud crítica que les permita orientarse en un mundo cambiante¹⁰.

Latorre *et al.*, señalan las siguientes ventajas del uso socioeducativo del estudio de casos¹¹:

- Pueden ser una manera de profundizar en un proceso de investigación a partir de unos primeros datos analizados.
- Es propia para investigaciones a pequeña escala, en un marco limitado de tiempo, espacio y recursos.
- Es un método abierto a retomar otras condiciones personales o instituciones diferentes.
- Es de gran utilidad para el profesorado que participa en la investigación. Favorece el trabajo cooperativo y la incorporación de distintas ópticas profesionales a través del trabajo interdisciplinar; además, contribuye al desarrollo profesional.
- Lleva a la toma de decisiones, a implicarse, a desenmascarar prejuicios o preconcepciones.

¹⁰ VIZCARRO, Carmen y JUÁREZ Elvira. ¿Qué es y cómo funciona el aprendizaje basado en problemas? En: La metodología del Aprendizaje Basado en Problemas. Disponible en: <http://www.ub.edu/dikasteia/LIBRO_MURCIA.pdf>

¹¹ LATORRE BELTRÁN, Antonio, *et al.* Bases metodológicas de la investigación educativa. Barcelona: Ediciones Experiencia, 1996. p. 237.

2. ESTADO DEL ARTE ACERCA DEL FRACASO EMPRESARIAL

2.1 EL FRACASO

La palabra fracaso proviene del vocablo italiano *fracassare* que puede traducirse como estrellarse o romperse. Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE) un fracaso es un malogro, resultado adverso de una empresa o negocio o también hace referencia a un suceso lastimoso, inopinado, funesto o ruina de algo con estrépito y rompimiento.

El fracaso está ligado a cualquier actividad que se realice desde temprana edad. A lo largo de la vida todos los seres humanos experimentan, en mayor o menor medida desengaños y/o frustraciones, se fracasa en el estudio, en los negocios y hasta en el amor y esto se debe en gran parte a que el fracaso suele ser el inicio de todo tipo de proyecto y una gran oportunidad para empezar otra vez con más inteligencia. En este trabajo de grado es abordado como tema de estudio el fracaso empresarial.

Se parte de la idea de que si se llega al fracaso es porque algo no está bien, lo que se traduce en que probablemente en alguna parte del proceso se cometió un error. Para el catedrático Saturnino de la Torre “El error es un desajuste entre lo esperado y lo obtenido”¹², pero resalta el gran potencial constructivo, didáctico y creativo que tiene el estudio a partir de este, como tema que tiene enorme trascendencia práctica en la enseñanza. Y es que existen diversas bibliografías que tratan el éxito, como alcanzarlo y su pedagogía, en las que se adopta una postura negativa frente al error, como un aspecto defectuoso, inadaptado, que se debe eliminar. Contraria a esta postura, la pedagogía del error, valora lo que ya se tiene conseguido y analiza desde una perspectiva constructiva, lo que falta

¹² DE LA TORRE, Saturnino. Aprender de los errores: El tratamiento didáctico de los errores como estrategias innovadoras. Buenos Aires. Editorial Magisterio del Río de la Plata, 2004. p. 7.

mejorar. Los errores y el fracaso facilitan el aprendizaje y el proceso de mejora continua, ya que el error es un elemento inseparable de la vida y no es posible no equivocarse en el proceso de aprender, el error es asumido como una condición que acompaña a todo proceso de mejora como elemento constructivo e innovador.

Un fracaso, dependiendo de su naturaleza acarrea numerosos conflictos: económicos, personales, sociales, entre otros; que pueden evitarse tras el análisis de experiencias ajenas y transformando este conocimiento en una buena anti-guía o manual sobre lo que hay que evitar o decididamente no hacer¹³.

2.2 INDICADORES DE FRACASO EMPRESARIAL

Una de las definiciones de fracaso en el emprendimiento más citadas es la quiebra, la cual se utiliza como indicador del cierre de las empresas¹⁴. Las razones de quiebra se pueden identificar en cualquiera de los tres puntos claves de una empresa, que son el comercial, el financiero y el operativo, los cuales a su vez convergen en un solo punto que es la Liquidez (flujo de caja), la principal razón por la cual se llega a este suceso¹⁵.

La definición de quiebra y su aplicación puede diferir entre países. En algunos al declararse en esta situación la empresa debe dejar de operar inmediatamente, en otros se declaran en quiebra y comienzan el proceso de transición hacia la liquidación y por último empresas en quiebra que pueden seguir funcionando bajo

¹³ VALLS, Jaume, *et al.* Causas de los fracasos de los emprendedores. España. Netbiblo, S. L., 2012. p. 22.

¹⁴ ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACION Y DESARROLLO ECONÓMICO (OCDE). Panorama del emprendimiento 2012. Traducido por Claudia Esteve. 7 ed. Monterrey. p. 16.

¹⁵ BANCA Y NEGOCIOS. [En Línea], 2014. Disponible en: < <http://bancaynegocios.com/por-que-una-empresa-se-puede-ir-a-la-quiebra/>>

una nueva administración¹⁶. En Colombia los causales de Insolvencia se tramita con la Superintendencia de Sociedades, mediante la ley 1116 de 2006¹⁷.

Otro concepto frecuente para el fracaso en el emprendimiento, es la interrupción de la actividad empresarial. La terminología anglosajona habla de la “discontinuidad”. De esta forma el fracaso sería el fin de las operaciones de la empresa por cualquier razón¹⁸.

Gulst y Maritz recopilaron en su artículo “*The Paradoxical Nature of New Venture Failure*” algunas de las principales definiciones utilizadas en la literatura sobre fracaso en el emprendimiento. La Tabla 1 muestra las definiciones de 20 Autores de revistas académicas¹⁹ sobre fracaso empresarial. En la Tabla 2 se presenta un resumen de las opiniones de los Autores citados anteriormente, donde se evidencia que el fracaso está definido por la gran mayoría de escritores como quiebra.

¹⁶ OCDE. Op., cit., p. 16.

¹⁷ Ministerio de Comercio. Industria y Turismo. MINCIT. [En Línea], Disponible en: <www.mincit.gov.co>

¹⁸ VALLS, *et al.* Op. cit., p. 22.

¹⁹ GULST, Noga y MARITZ, P. A. *The Paradoxical Nature of New Venture Failure. Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainabilit.* p 442.

Tabla 2. Definiciones fracaso empresarial

	AUTOR	Fredland and Morris (1976)	Sharma and Mahajan (1980)	Cochran (1981)	Gaskill, et al (1993)	Watson and Evert (1993)	Richardson et al. (1994)	De Castro et al (1997)	Zacharakis et al. (1999)	McGrath (1999)	Boden and Nucci (2000)	Shepherd (2003)	Thornhill and Amit (2003)	Rogoff et al. (2004)	Cannon and Edmondson (2005)	Cressy (2006)	Carter and Van-Auken (2006)	McKenzie and Sud (2008)	Pretorius (2009)	Gulst and Maritz (2009a)	Gulst and Maritz (2009b)
DEFINICION																					
Abandono de la empresa por cualquier motivo																					
Interrupción del negocio					x	x								x		x					
Desinterés por la propiedad					x													x			
Cedido para evitar más pérdidas																					
Liquidación del negocios para evitar más pérdidas					x	x		x									x				
El valor de la empresa está por debajo del costo de oportunidad de permanecer en el negocio	x							x				x				x					
Empresas que no proporcionen un retorno adecuado									x												
Bancarrota / Falta de liquidez																					
Quiebra	x				x							x	x				x		x		
Bajos ingresos para los socios	x								x												
El negocio deja de atraer nuevos fondos de deuda o de patrimonio																			x		
Fallar en la convicción de seguir en el negocio																					
Fallar en la convicción de seguir en el negocio			x			x											x				
Una desviación de las expectativas deseadas de los emprendedores		x									x				x			x			
No lograr sus objetivos										x											

Fuente: Gulst y Maritz (2010)

Tabla 3. Resumen definiciones de fracaso en el emprendimiento

PRINCIPALES DEFINICIONES DE FRACASO EN EL EMPRENDIMIENTO	
DEFINICIÓN	AUTORES
Quiebra	6
Interrupción del negocio	4
Liquidación de negocios para evitar más pérdidas	4
El valor de la empresa está por debajo del costo de oportunidad de permanecer en el negocio	4
Una desviación de las expectativas deseadas de los emprendedores	4
Fallar en la convicción de seguir en el negocio	3
Desinterés por la propiedad	2
Bajos ingresos para los socios	2
Una desviación de las expectativas deseadas de los emprendedores	2
Empresas que no proporcionen un retorno adecuado	1
Total general	34

Fuente: Gulst y Maritz (2010).²⁰

En la revisión de la literatura planteada se observa que existen varios conceptos para determinar el fracaso, la opción que más apuntan los Autores es la de Quiebra²¹. Para fines de este trabajo se definió como fracaso el cese de las actividades de la empresa.

2.3 PRINCIPALES FACTORES DE FRACASO EMPRESARIAL

2.3.1 Factores de fracaso interno, externo y del emprendedor. Luego de realizar una profunda investigación en libros y artículos de emprendimiento, se encontró una diversidad de aspectos considerados detonantes del fracaso en las empresas.

²⁰ GULST, Noga y MARITZ, P. A. *The Paradoxical Nature of New Venture Failure. Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainabilit.* Citado por: VALLS, Jaume, et al. Causas de los fracasos de los emprendedores. España. Netbiblo, S. L., 2012. p. 23.

²¹ Diccionario de la Real Academia Española. [En Línea], Disponible en: <www.RAE.es>

Con el fin de unificar los conceptos se realizó un filtró de la información donde se agruparon ideas y se clasificaron en clases según el contexto, de manera tal que su obtuvo como resultado tres listas de factores las cuales se presentan en la Tabla.

La primera gran clasificación realizada por Autores como Belmar²², como en otros temas del mundo empresarial, es que las causas del fracaso en el emprendimiento pueden ser catalogadas como internas, externas y asociadas al emprendedor:

- Internas: razones asociadas al manejo propio de la empresa.
- Externas: factores o variables relacionados con el entorno de la empresa.
- Emprendedor: existen factores propios del emprendedor que lo conducen al fracaso.

Belmar²³ resalta además que los factores externos no se consideran aspectos determinantes en el fracaso o en el éxito de una empresa, estos son condiciones del entorno iguales para todos los que compiten en el mismo sector. En conclusión un factor externo debe afectar a todos por igual, la diferencia está en cómo las empresas están preparadas para reaccionar ante una crisis, lo que conlleva a pensar que en últimas las empresas fracasan por factores internos.

²² BELMAR, Isaac. Por qué muchas empresas fracasan y tres estrategias probadas para que no sea así en su caso. Recursos para Pymes [En línea]. Disponible en: < <http://dspace.universia.net/bitstream/2024/813/1/fracaso-pymes.pdf>. > p. 3.

²³ BELMAR. Op. cit., p. 3.

Tabla 4. Factores de fracaso empresarial

FACTORES DE FRACASO EMPRESARIAL		
EMPRENDEDOR	INTERNOS	EXTERNOS
<p>TRÍAS DE BES (2007)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Emprender con un motivo pero sin una motivación. ● Emprender sin asumir el impacto que tendrá sobre nuestro equilibrio vital. ● Hacer depender el negocio de las necesidades familiares y las ambiciones materiales. ● Hacer todo solo. ● Pensar que de la idea depende el éxito ● No contemplar el fracaso. <p>VALLS, Jaume, et al. (2012)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Problemas de liderazgo ● Ser emprendedor y no empresario. 	<p>PERTIERRA</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ausencia de flujos de información u ocultar resultados. ● Ignorar a la competencia. ● Marketing descuidado, inefectivo o inexistente. ● Problemas de <i>cash flow</i>. ● Tareas sin organización, demoras y falta de orden. <p>VALLS, Jaume, et al. (2012)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Bajo control de costes, precios y distribución. ● Cualidades y habilidades de gestión inadecuadas. ● Uso inapropiado del dinero. ● Baja calidad en los productos <p>TRÍAS DE BES (2007)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Contar con socios cuando en realidad puede prescindir de ellos o escogerlos sin definir criterios de selección relevantes. ● Falta de confianza y de comunicación. ● Crear modelos de negocio que no dan beneficio rápidamente y de modo sostenible. ● Escoger sectores de actividad poco atractivos o desconocidos. <p>REGUEIRA (2010)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Descuidar o ignorar las necesidades de los clientes por buscar nuevos usuarios. <p>STANGL (2011)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Falta de ventas. <p>ROMBIOLA (2010)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ignorar empleados, no capacitarlos o poco idóneos. <p>GOLDENBERG (2013)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Plan de negocios pobre o inexistente. ● Problemas en los canales de distribución. 	<p>VALLS, Jaume, et al. (2012)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Bajo crecimiento del mercado. ● Barreras de entrada. ● Cambios en la economía local. ● Condiciones del entorno desfavorables. ● Elevado coste de financiamiento. ● Mercado limitado o deteriorado. ● Necesidades de mercado no focalizadas. ● Poco acceso a capital. ● Problemas financieros y deuda excesiva. ● Problemas legales. ● Regulaciones y disponibilidad de fondos del gobierno. ● Relaciones pobres con proveedores y/o vendedores. ● Sustitutos, alternativas, competidores indirectos. ● Tamaño de mercado.

En el caso de Colombia las condiciones cambiantes, la volatilidad, los conflictos y la incertidumbre hacen difícil realizar proyecciones con respecto al futuro económico del país²⁴, lo que para muchos empresarios dificulta prever acontecimientos que de alguna manera afecten sus finanzas.

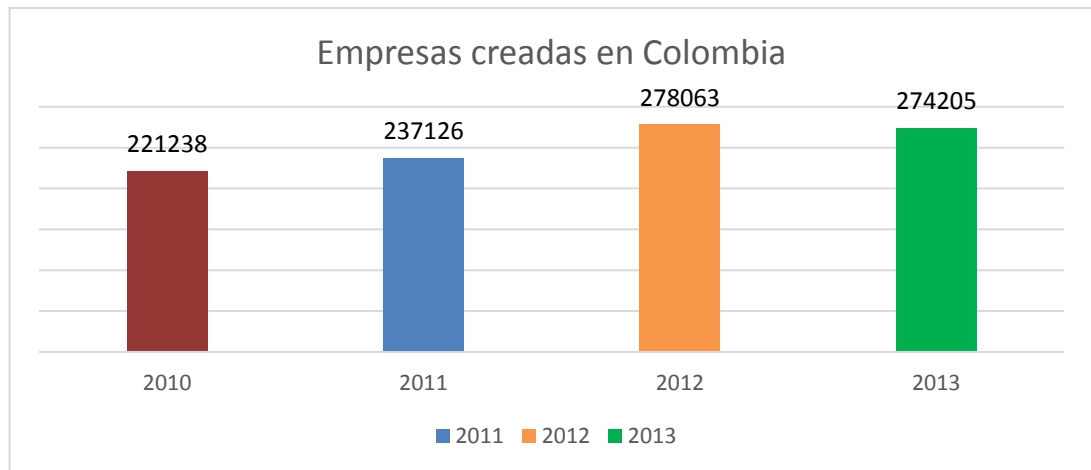
2.3.2 Estadísticas de mortalidad empresarial. En los últimos cuatro años en Colombia se han creado en promedio 252.658 empresas anualmente, según la información consolidada del Registro Único Empresarial y Social (RUES) de Confecámaras. En la ilustración 1 se aprecia el número de empresas establecidas en los últimos años, entre sociedades, personas naturales y personas jurídicas.

En el primer semestre del 2014 se acrecentó en un 15,5% la creación de empresas en Colombia con respecto al mismo período en el 2013. Las regiones que lideraron este crecimiento fueron²⁵: Bogotá con 42.461, Antioquia con 18.953, Valle del Cauca con 14.034, Santander con 10.116 y Cundinamarca con 9.195 empresas.

²⁴ CABALLERO ARGÁEZ, Carlos. Desempleo, revaluación y bajo rendimiento. Periódico el Tiempo. [En Línea], 31 Julio 2009. Disponible en: <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-5746796>>

²⁵ Confecámaras. Bogotá 2014. [En Línea], Disponible en: <<http://www.confecamaras.org.co/noticias/286-en-el-primer-semester-de-2014-aumento-15-5-la-creacion-de-empresas-en-colombia>>

Ilustración 1. Empresas creadas en Colombia



Así como la cantidad de nuevas empresas ha ido en aumento, también existe un alto porcentaje de empresas canceladas. Confecámaras presentó un Informe de Coyuntura Empresarial²⁶ (ver anexo A) para el primer semestre del 2014, en el que se analizó el comportamiento de las empresas con la intención de identificar la dinámica en la creación y cancelación de estas, por sectores y regiones del país.

Durante los primeros seis meses de 2014, se cancelaron un total de 55.559 unidades productivas (*), 5.950 más que en el mismo periodo de 2013. Los departamentos donde se presentaron más cancelaciones fueron Bogotá (9.981), Antioquia (8.105), Valle del Cauca (6.572), Santander (3.625) y Risaralda (2.672).

En la Cámara de Comercio de Bucaramanga²⁷ se encuentran registradas 73.349 empresas Santandereanas de las cuales 12.410 fueron constituidas en los primeros nueve meses del 2014, y durante este mismo período también se

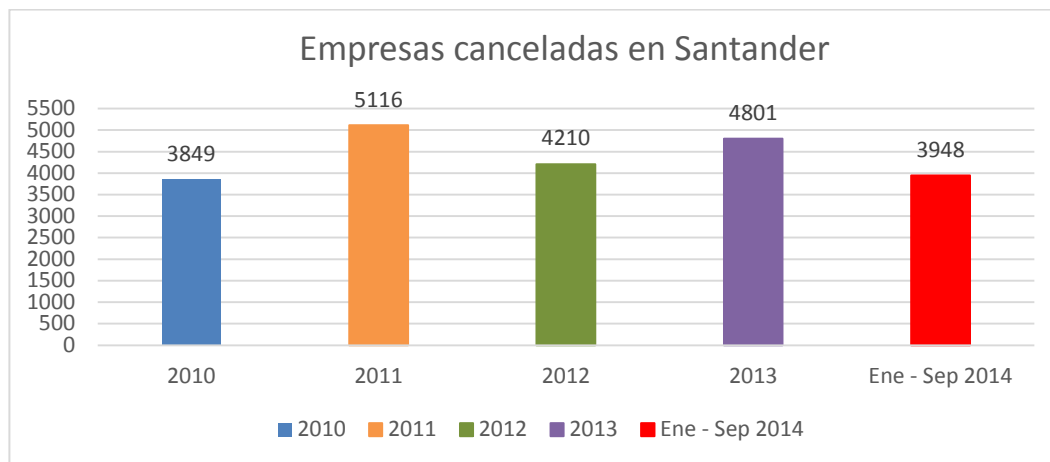
²⁶ CONFECAMARAS. Informe de Coyuntura Empresarial en Colombia Enero-Junio 2014 Confecámaras. [En Línea], Disponible en:< www.Cofecamaras.org.co>

(*) Entiéndase unidades productivas como empresas

²⁷ Portal Económico y Financiero de la Cámara de Comercio. [En Línea]. Disponible en:< www.compitem360.com>

cancelaron 3.948 empresas. En Santander se cancelan en promedio 4.494 empresas anualmente como se puede observar en la ilustración 2.

Ilustración 2. Empresas canceladas en Santander



Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga

Para fines de este trabajo de grado, se consolidó la información del reporte sectorial de la Cámara de Comercio de Bucaramanga de septiembre del 2014 (**ver anexo B**) en la ilustración 3, donde se observa una serie de valores que identifican el comportamiento de las empresas en Santander. Las estadísticas dan a conocer que la mayoría de las empresas registradas no tienen más de 3 años de labor y que son apenas 1.929 los negocios consolidados con más de 24 años de servicio en el departamento, lo que concluye en que las empresas en el departamento tienen una vida promedio muy corta.

En Colombia el 86% de las empresas son de edad joven y mediana. Según el presidente de Confecámaras, Julián Domínguez Rivera²⁸ “La antigüedad y el tamaño de las empresas se relacionan directamente con su estructura financiera, a menor tamaño, mayor exposición al riesgo debido a la débil estructura de

²⁸ REVISTA PORTAFOLIO. Grandes firmas duran 18 años, según un estudio. Septiembre 5 de 2013. [En Línea]. Disponible en: <<http://www.portafolio.co/negocios/duracion-las-pymes-colombia>>

endeudamiento y a su baja rentabilidad económica”, lo que quiere decir que las empresas jóvenes, sean micro o pequeñas son las que tienen un mayor riesgo financiero. Este es un problema latente en Santander, pues más de la mitad de las unidades productivas registradas son microempresas de corta edad empresarial.

Los casos documentados en este trabajo de grado fueron clasificados por sectores y subsectores según la CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME DE TODAS LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS (CIIU), descritos en las ilustraciones 4 y 5.

Ilustración 3. Comportamiento de las empresas Santandereanas

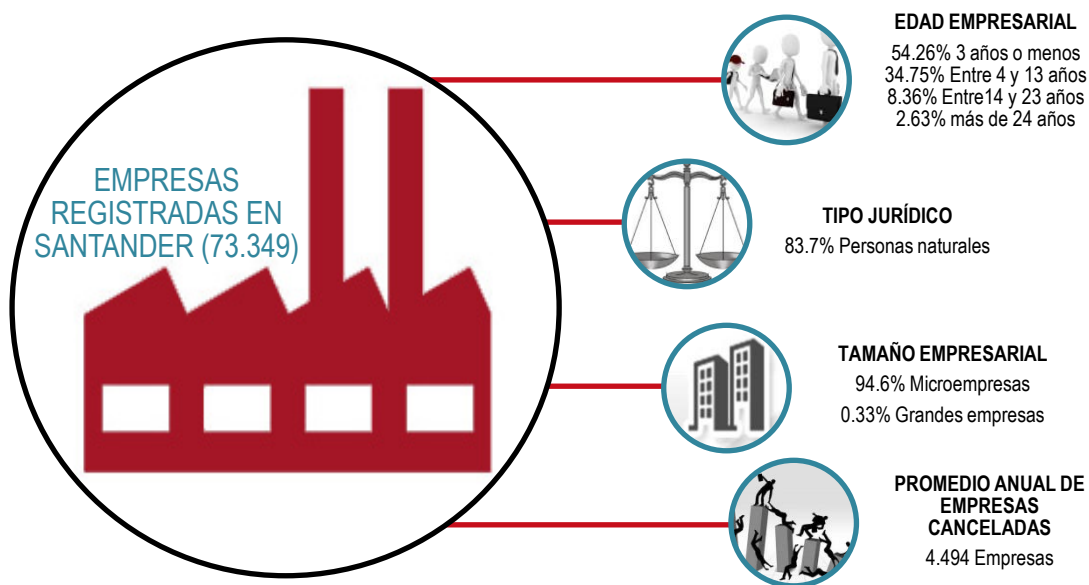


Ilustración 4. Sectores y subsectores Industrias Manufactureras

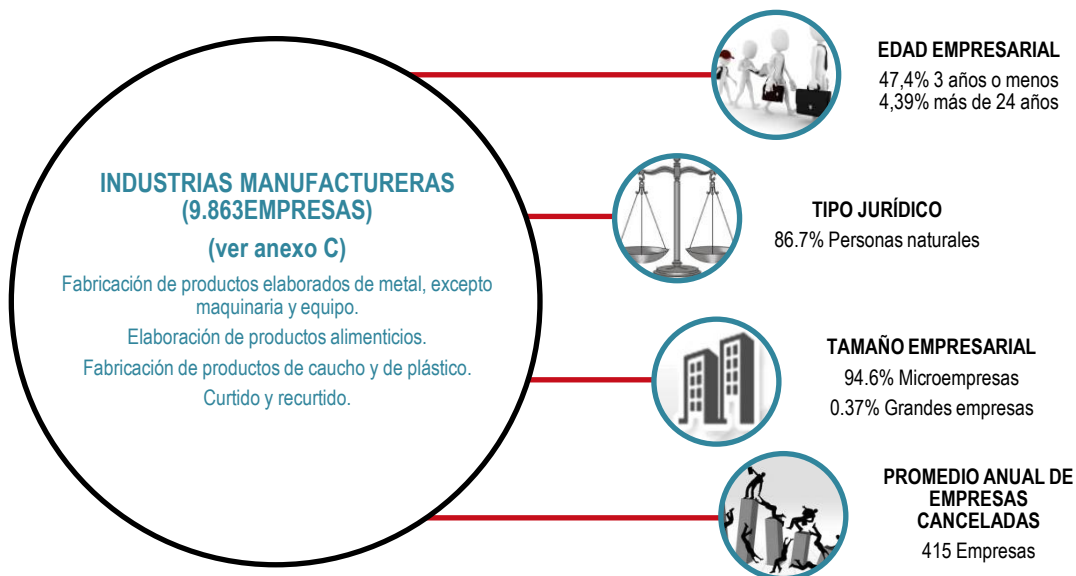


Ilustración 5. Sector Comercio al por mayor y al por menor



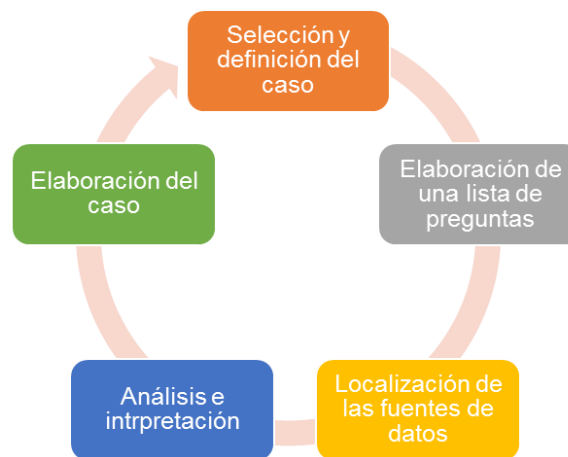
3. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA

3.1 CONSTRUCCIÓN DE LOS CASOS DE ESTUDIO

Stake²⁹ señala que por sus características, el estudio de casos es difícil de estructurar con unos pasos delimitados, pero la propuesta de Montero y León desarrolla este método en cinco fases³⁰:

Para efectos de este trabajo de grado se siguió la metodología propuesta por Montero y León, esquematizada en la ilustración 6.

Ilustración 6. Pasos para desarrollar un caso



²⁹ STAKE, Robert. Investigación con estudio de casos. 4 ed. Madrid: Ediciones Morata S.L, 2007. 159 p.

³⁰ JIMÉNEZ CHAVES, Viviana Elizabeth. El estudio de casos y su implementación en la investigación. En: Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales. Julio, 2012, vol. 8 no.1, p. 141-150.

3.1.1 Selección y definición del caso. Para la construcción de los casos fue necesario realizar un trabajo de campo arduo en el cual se indagó con compañeros, profesores y conocidos con el fin de encontrar personas que hubieran afrontado alguna situación complicada con su empresa y que finalmente hubieran fracasado.

El proceso de la definición de los casos fue un poco tedioso debido a que muy pocas personas estaban dispuestas a contar su historia y menos a que fuera publicada en un trabajo de grado, por lo anterior la selección de los casos de estudio que finalmente se documentó estuvo direccionada por la voluntad y disponibilidad de aquellos que accedieron a narrar su historia.

3.1.2 Elaboración de una lista de preguntas. Con base en la información requerida para documentar un caso, se elaboró una entrevista (ver anexo E), esta fue planteada con el fin de que la información tuviera un orden cronológico, no se omitieran detalles, se contaran los momentos más importante para la empresa y preguntas que hicieran que el dialogo entre el entrevistador y entrevistado fluyera. Esta entrevista fue entregada en el primer acercamiento que se tuvo el contacto de cada empresa.

3.1.3 Localización de las fuentes de datos. En la Tabla 4, se encuentran los nombres de las empresas y las fechas en las que se realizaron las entrevistas.

Tabla 5. Empresas documentadas

Nombre de la Empresa	Nombre del Entrevistado	Cargo o relación con la Empresa	PRIMER ENCUESTRO	ENTREVISTA Y VIDEO
Calzado Feney	Jaime Correa	Dueño y Gerente	Agosto 1	Agosto 5
Cl Maracuario	Cesar Velasco	Gerente	Agosto 12	Agosto 16
Forjas de Colombia	Protegido(*)	Empleado de la última administración	Septiembre 1	Septiembre 2
Ferretería Alemana	Protegido(**)	Dueño y Gerente	Septiembre 3	Septiembre 9
Inyecciones Linani	Jairo Torres	Dueño y Gerente	Septiembre 11	Septiembre 18
Panadería Chucureña	Olga Gualdrón	Dueña y Gerente	Septiembre 12	Septiembre 26
Platacero	María Plata	Hija del señor John Plata	Septiembre 19 del 2014	Octubre 1 del 2014

El primer encuentro que se registra en la tabla, fue el que se realizó de manera preliminar con cada uno de los empresarios, en el que se les explicaba de manera detallada el objetivo del proyecto, la importancia de los casos de estudio y el fin pedagógico que tienen los mismos, además se les dio a conocer: un consentimiento informado (**ver anexo F**) en el que firmaban que estaban de acuerdo con los términos y que efectivamente la información que suministraban era verídica, y el formato de entrevista que sería usado en un segundo encuentro, por último se les solicitó documentos de la empresa que sirvieran como material de apoyo.

El segundo encuentro fue en el que ya se llevó a cabo la entrevista con cada uno de los participantes, además durante este se filmó un video (*) como evidencia de la veracidad de las historias documentadas.

(*) El nombre se omite a petición del entrevistado.

(**) El nombre se omite a petición del entrevistado.

(*) Este video no está disponible al público, ya que su único objetivo es evidenciar la veracidad de la información usada para documentar los casos de estudio y se encuentra en poder de la directora de este proyecto.

Adicional a la información proporcionada por los contactos de cada historia, se busca información secundaria mediante una revisión exhaustiva en sitios Web, publicaciones escritas y por último trabajos de grado en la base de datos de la Biblioteca de la UIS (**), para corroborar hechos cronológicos o sucesos de la historia que presentaban vacíos.

3.1.4 Análisis e interpretación. Para el análisis de los datos se unificó la información obtenida de las fuentes primarias y secundarias de cada una de las empresas para poder hacer un análisis cualitativo, es decir realizar un proceso dinámico y creativo de selección de los contenidos relevantes para documentar el caso, en el que se evidenciaron los factores del fracaso de casa empresa.

3.1.5 Elaboración del informe. Se narraron los hechos de forma cronológica con descripciones de los eventos y situaciones más relevantes que llevaron a estas empresas al fracaso. En la ilustración 7 se exponen las características que se tuvieron en cuenta para la escritura del mismo.

Ilustración 7. Características de los casos de estudio



Además el proceso de escritura también requirió la elaboración de varios borradores, en los que cada vez se iba completando o suprimiendo información que no aportaba al entendimiento de la idea principal y se revisaba que la escritura fuera amena e interesante para lograr que los estudiantes no se cansen con la lectura.

Para hacer un poco más gráfico y entendible cada caso, se elaboraron unas líneas de tiempo donde se describen a grandes rasgos los altibajos y los eventos más influyentes en cada historia.

3.2 CASOS DE ESTUDIO

Los casos se encuentran unificados en un documento en el que se aprecia mejor su estructura **(ver anexo G)**.

3.2.1 Caso calzado Feney

Figura 1. Una ilusión difícil de materializar



Cuando se aprende un arte desde una temprana edad, se vuelve tan propio que llega a convertirse en un proyecto de vida. Jaime Correa desde pequeño estuvo involucrado con el sector del calzado; su padre tenía una empresa productora de zapatos con la que ganaba el sustento para su familia. En su niñez a Jaime poco le gustaba ir al colegio, además era un tanto indisciplinado y como castigo a su comportamiento, su papá le hacía pasar la época de vacaciones trabajando en todas las secciones de la empresa. Gracias a esos castigos, Jaime aprendió todo lo relacionado con este trabajo. “Al principio me daba pereza y lo hacía con rabia, pero después me gustaba, me sentía útil cuando lograba hacer un par de zapatos” (*) dice Jaime.

(*) En el documento se registran oraciones entre comillas que son comentarios extraídos de la entrevista realizada al protagonista del caso de estudio el señor Jaime Correa.

Figura 2. Proceso de corte



Con el tiempo Jaime se fue apasionando de lo que en un futuro sería su fuente de ingresos, razón por la que al terminar sus estudios de colegio se inscribe en un curso en la Casa de la Cultura de Bucaramanga, de Diseño y Modelaje de Calzado, el cual culmina satisfactoriamente.

Para el año 2003 la situación económica y familiar en la casa de Jaime se ve muy afectada por la separación de sus padres. Su papá quien era el que conocía el manejo del negocio se queda con la zapatería y Jaime en vista de que el sueño de su mamá era la empresa y que además los ahorros que tenían se estaban agotando decide, dos años después del divorcio de su padres y con apenas 22 años de edad, crear su propia zapatería con dinero prestado por familiares.

En los inicios de la empresa en el año 2005 está funcionaba en la casa, no estaba legalmente constituida y la actividad principal era trabajar como taller satélite de la gran empresa que había logrado constituir su familia y que ahora pertenecía solo a su padre; la línea que manejaban era el calzado sport para hombre.

Figura 3. Pegadora



Figura 4. Terminadora - Guarnecedora



Para ese entonces la pequeña empresa de Jaime solo contaba con una máquina pegadora de calzado que se la había prestado su papá, un par de herramientas, una cocineta a gas y su propio talento. El resto de maquinarias y procesos no le preocupaban porque para esto hay personas que trabajan desde sus casas, realizando parte del proceso de producción por tareas.

En el 2007 las ventas de la empresa eran muy buenas y las ganancias cubrían los gastos de Jaime y su mamá. En ese mismo año Neyi, quien era la novia de Jaime, le da la buena noticia de que van a ser padres, lo que entre otras cosas fue la motivación que Jaime necesitaba para expandir su negocio. Gracias a esto él empieza a comprar su propia maquinaria; por ejemplo, adquiere una terminadora, después la pegadora y por ultimo un horno de bombillas halógenas el cual remplazaría la cocineta. Todo parecía marchar bien, pero para este mismo año Jaime tiene un altercado con su papá, pues por mucho tiempo Jaime había tenido a su nombre algunos dineros de su padre y le pide a él que por favor los tome y los administre él mismo, con el fin de tener las cuentas claras y que cada quien respondiera por lo que es suyo. Después de este suceso el padre de Jaime toma una mala actitud y terminan cualquier relación entre los dos.

Figura 5. Modelos de sandalias



Jaime logra seguir con su empresa, esta vez sin el apoyo del papá. Además en febrero de 2007 cambia la línea de calzado que producía por sandalia plana para dama, la cual era más económica de producir y además “por cada cinco pares de sandalias que compra una mujer, el hombre compra uno”. Para iniciar con la producción de la nueva línea, Jaime consigue un préstamo bancario para la compra de materias primas. Con este nuevo tipo de zapatos le va muy bien y así se mantienen alrededor de un año, pero las ventas que se hacían en

Bucaramanga ya no eran suficientes para los gastos de la empresa y de su familia, por lo que en el año 2008 este joven emprendedor decide prestar un automóvil, llenarlo con 300 pares de zapatos y viajar a Aguachica (Cesar) a venderlos. Duró dos días en este municipio y los vendió todos, así que decide continuar vendiendo bajo esta modalidad y fue consiguiendo más clientes en municipios como Ocaña (Norte de Santander), San Alberto (Cesar), Barrancabermeja (Santander) y Medellín (Antioquia).

En el 2009 sufren un apretón en las finanzas de la empresa; la falta de capital era evidente dado que no tenían como comprar materias primas para producir pues los clientes demoraban los pagos entre 30 y 120 días lo que hacía que escaseara el dinero para los insumo. Esta situación se pudo apaciguar temporalmente gracias a que un primo le presta a Jaime 10 millones de pesos con los que le da un empujón a la empresa. Esta dicha duró muy poco pues a su primo se le presentó un negocio muy rentable en Medellín y se ve obligado a pedirle el dinero que le había prestado; Jaime muy correcto en sus cosas se lo devuelve junto con los intereses que habían pactado, claro está que ese dinero ya estaba invertido en materias primas y se habían cancelado cuentas que habían pendientes, por lo que Jaime tubo que adquirir un nuevo préstamo bancario para poder devolverlo.

La producción en la fábrica era muy poca y Jaime se vio obligado a conseguir un empleo como conductor de buseta y dejar a su esposa al mando del poco calzado que se estaba produciendo, pero para ella fue imposible por su inexperiencia en el sector y la falta de tiempo ya que debía cuidar de su bebé, “yo no podía manejar una empresa por medio de llamadas telefónicas” dice Jaime y para el 2009 se cierra la fábrica. Durante dos años Jaime se rebusca el sustento de su familia laborando como conductor.

En el 2011 un amigo de Jaime llamado Norbey que sabía de la fabricación de calzado, le propone invertir en su negocio un dinero que junto con su mamá habían logrado ahorrar para la compra de un lote, pero que por ciertas circunstancias no lo habían adquirido. Jaime acepta entusiasmado y renuncia a su empleo de conductor. La inversión inicial fue de 5 millones, pero esta vez Jaime quiere que su empresa “salga a la luz” y la registra en la cámara de comercio con el nombre de Calzado Feney. Esto en honor a su hijo Felipe y su esposa Neyi y teniendo como representante legal a su amigo Norbey.

En este nuevo comienzo de la fábrica se siguió elaborando sandalia para dama. “Con Norbey no teníamos empleados, yo diseñaba, él cortaba y llevábamos el producto en proceso al guarnecedor, luego el hacía el montaje, le ponía la suela y por último mi esposa y yo emplantillábamos”. De esta manera funcionaba esta sociedad; ellos se auto pagaban sueldos como empleado y las ganancias las ahorran. Una vez lista la producción, Jaime salía junto con Norbey a vender de la misma forma en que lo hacía antes, de pueblo en pueblo.

Figura 6. Sandalia calzado Feney



En esta nueva sociedad con su amigo, se vuelve a presentar el mismo inconveniente que había tenido Jaime en sus inicios y es que algunos clientes demoraban demasiado sus pagos por lo que el capital ya no era suficiente; y para

finales de 2012 se les presentó un buen negocio y no tenían el dinero para las materias primas. Debido a esto deciden sacar una tarjeta de crédito que les solucionó momentáneamente el problema; apenas recibieron el pago por las ventas de los zapatos, la cancelaron porque los intereses eran muy altos y no era rentable trabajar con ese dinero.

Figura 7. Proceso de fabricación



El sector del calzado pasaba por fuertes crisis, debido a la entrada al país de calzado proveniente de China a muy bajos costos. “Con esos precios tan baratos nadie puede competir, yo no me explico cómo hacen esos chinos”. Los grandes productores logran subsistir reduciendo personal y acolchonando con capital ahorrado pero a los pequeños negocios como Calzado Feney se los llevó la marea. Jaime para subsanar esta situación y en su afán de obtener recursos económicos para mantener a su familia, busca a un colega y le pide muestras de zapatos de hombre “tipo babuchas” y con estas viaja a la ciudad de Cúcuta donde logra consolidar un cliente. Jaime pasa en este momento a ser las veces de vendedor y hace varios pedidos de estos zapatos para un mismo cliente; las primeras ventas resultan todo un éxito pues el comprador pagaba los pedidos puntualmente y Jaime ganaba una comisión por la gestión de la compra, pero en el mes de agosto de 2013 ese mismo cliente hizo un pedido grande que nunca pagó. Jaime debía responderle a su amigo por el valor de la mercancía y es así

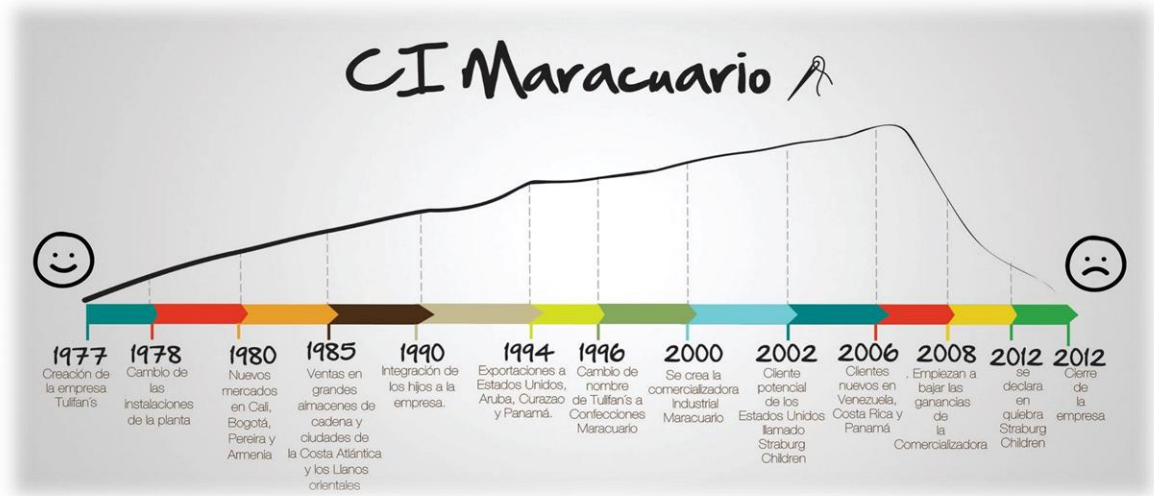
como llegan al acuerdo de que Jaime le pagara con las máquinas que tenía calzado Feney, más un excedente de 300 mil pesos, pues el pedido enviado a Cúcuta costaba alrededor de dos millones quinientos mil pesos.

Jaime en medio de tantas vicisitudes aún tenía la esperanza de continuar con su fábrica, consiguió prestadas algunas máquinas y volvió de nuevo a la vieja cocineta que había abandonado años atrás, pero definitivamente el principal problema de la empresa seguía siendo la inestabilidad del capital, pues la mamá de su socio Norbey en el mes de septiembre halló un lote a un bajo precio y decidió comprarlo por lo que debió pedirles el dinero que les había prestado anteriormente. Jaime y Norbey no tuvieron otra alternativa que devolverlo, pero esta vez es la esposa de Jaime la que pide un préstamo bancario para poder devolver el dinero. Jaime y Norbey decidieron terminar de producir con la materia que tenían ya comprada para cumplir con los pedidos que tenían para diciembre del 2012 y después de esta temporada su empresa vuelve a cerrar las puertas y esta vez para siempre.

La empresa fue liquidada ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga en febrero de 2014 y lo que quedó de herramientas, calzado y producto en proceso reposa en la azotea de la casa de Jaime. “Yo paso y ni miro todo eso, porque todos los sueños míos están ahí y son sueños que siguen vivos y espero pronto poderlos cumplir”, afirma el emprendedor.

3.2.2 Caso CI Maracuario

Figura 8. Confeccionando un sueño llamado maracuario



La familia Velasco Flórez era el típico hogar Santandereano de clase media, pujante y emprendedora. El núcleo familiar estaba conformado por el señor Luis Francisco Velasco, su esposa Fanny Flórez y sus seis hijos. Fanny era una mujer creativa y con capacidades excepcionales para la costura; por su parte la cabeza de ese hogar, Luis era un aguerrido comerciante de libros, que viajaba por varias ciudades vendiendo sus productos. Mientras su esposo laboraba, Fanny trabajaba en su casa en Girón confeccionando prendas que le solicitaban por encargo. Rápidamente el buen trabajo de esta señora tomó reconocimiento entre sus vecinos, que se convirtieron en sus primeros clientes, de esta forma fue como se idearon esta gran oportunidad de negocio.

Figura 9. Publicidad Creaciones Tulifan´s



Los Velasco Flórez decidieron crear una empresa familiar dedicada a la confección de ropa para niños, en la que aprovechaban sus mejores cualidades, Fanny en la costura y Luis en las ventas, de esta manera fue constituida el 30 de agosto del año 1977 creaciones Tulifan's, llamada así hasta 1996 cuando cambió su nombre a Confecciones Maracuaro. Tulifan's era apenas un pequeño taller de costura ubicado en la misma casa donde residían, en esta iniciaron con pequeñas producciones y con escasamente una máquina de coser, pero aun así se fueron posicionando en el mercado y gradualmente aumentaron los volúmenes de producción, lo que les permitió ir adquiriendo maquinaria poco a poco.

Un año después el negocio ya había crecido notablemente, contaban con cuatro máquinas, operadas cada una por una empleada. Este crecimiento del negocio los obliga a trasladar el taller a una casa ubicada en la Calle 16 con Carrera 41 en Bucaramanga, donde instalan y adecúan el taller para lo que llegaría a ser una gran planta de producción.

El volumen de ventas seguía en aumento, el negocio no paraba de crecer por lo que surgió la necesidad de estructurarlo un poco mejor, para este fin se contrata a una contadora que sería la encargada de apoyar a Luis en la parte administrativa. Gracias a la gestión de este gran empresario se estaban vendiendo prendas por toda Bucaramanga y en ciudades como Maicao y Cúcuta. Vender en esta última era muy rentable pues se trabajaba con el bolívar³¹ el cual estaba con precio alto por lo que al hacer la conversión de bolívares a pesos se ganaba un mayor excedente que el de las ventas en Colombia y además se contaba con buenos clientes que pagaban muy puntual la mercancía.

Figura 10. Punto de venta - Carrera 16 # 41 - 29



Para finales de 1980 ya no eran suficientes los mercados de Cúcuta y Maicao, la capacidad instalada estaba subutilizada, por lo que se incursionó en zonas como Cali, Bogotá, Pereira y Armenia, tres años después de entrar a estas ciudades, se

³¹ El Bolívar es la moneda de curso legal en Venezuela.

conforma un grupo de cinco vendedores y se instalan puntos de venta en la Costa Atlántica y los Llanos Orientales. Tal era el reconocimiento de la empresa en 1985 que se llegó a realizar ventas a grandes superficies y almacenes de cadena, por lo que fue necesario doblar los turnos de producción y apoyar algunos procesos con talleres satélites de contratación *Outsourcing*³². La bonanza de Tulifan`s no paraba.

En 1990 empiezan a incorporarse a la empresa los herederos del matrimonio Velasco Flórez, y con estos una gran cantidad de ideas de mejora para la empresa. Durante este mismo período llega también la Apertura económica a Colombia, en el mandato del presidente Cesar Gaviria Trujillo, donde Proexport³³ crea una serie de programas para que los productores nacionales incursionen competitivamente en el mercado internacional. Entre ellos se crea un programa denominado Unidades Exportadoras³⁴, programa al cual se acoge la empresa y por el que empiezan a participar en misiones comerciales. A partir de estas, Tulifan`s consigue clientes en Estados Unidos, Aruba, Curazao y Panamá; estas exportaciones fueron directas con la empresa y por cierto muy acertadas. A estos países se enviaban diseños exclusivos pues el cliente era quien definía el estilo de las prendas, con lo que se observó que las tendencias allá eran diferentes y que la moda llegaba tarde a Colombia, por lo que fue necesario contratar una diseñadora en Estados Unidos que desarrollara nuevos modelos. Las exportaciones se siguieron realizando hasta el año 1994 que se termina el mandato de Gaviria y con él los programas de unidades exportadoras.

³² Contratación *outsourcing* es la contratación externa o subcontratación de servicios.

³³ Proexport es la entidad encargada de la promoción del turismo internacional, la inversión extranjera y las exportaciones no tradicionales en Colombia.

³⁴ Las Unidades Exportadoras son grupos de empresas de un determinado sector que se unen para colocar sus productos en los mercados internacionales, bajo la orientación de un funcionario de Proexport.

A finales de los 90 inicia una crisis económica en Colombia, en la que muchos sectores de la economía se vieron afectados, entre esos el de la confección pues empiezan a entrar al país prendas del extranjero. Los niveles de ventas se vieron seriamente afectados, la ropa que estaba ingresando al país era mucho más económica que la producida acá. La ventaja que tenían los productos que se estaban fabricando en el país era la buena calidad y durabilidad de los mismos, pero este no era un factor que permitía ser competitivos en el mercado, ya que para el caso de esta empresa dedicada a la confección de ropa infantil, los clientes básicamente son los padres, “los papás prefieren comprar ropa económica que duradera”*, ya que los niños debido a su continuo crecimiento deben renovar la ropa constantemente.

Para el año 2000 se retoman nuevamente las exportaciones por medio de un programa llamado Expopymes³⁵, esta vez bajo el nombre de Confecciones MARACUARIO, ya que en 1996 Luis decidió renovar su empresa cambiando el nombre de Tulifan’s a Maracuario, “mi papá tenía fascinación por los peces”. Con Expopymes se hicieron misiones comerciales y esta vez fue Fanny la hija mayor la que se encargó de viajar a Europa y abrir mercados en España, Italia y Francia.

Nueva era CI Maracuario (*)

La empresa había evolucionado y para 1999 Don Luis y su esposa escasamente visitaban el negocio, pues este ya estaba en su totalidad administrado por sus hijos. Estos llenos de vida y nuevas ideas, querían expandir aún más el negocio por lo que optaron por indagar que beneficios ofrecía el gobierno para los exportadores, encontrando que habían excelentes oportunidades y programas

* En el documento se registran oraciones entre comillas que son comentarios extraídos de la entrevista realizada al protagonista del caso de estudio el señor Cesar Velasco.

³⁵ Expopyme es un programa dirigido a las pequeñas y medianas empresas, el cual otorga apoyo dirigido a posicionar productos en el mercado extranjero. Está dirigido por el Gobierno Nacional de acuerdo al Plan de Desarrollo Exportador, el cual otorga a las Pymes (pequeñas y medianas empresas) un apoyo integral y dirigido para posicionar exitosamente sus productos en los mercados extranjeros.

* C.I es la abreviatura para Comercializadora Industrial.

para incentivar la exportación por lo que les surge la idea de gestar una empresa más organizada para el comercio internacional. Se asesoran y toman la decisión de crear en el año 2000 a CI MARACUARIO S.A, una comercializadora internacional cuyos socios por partes iguales eran los fundadores de Confecciones Tulifan`s y sus 6 hijos. Por decisión unánime se elige como gerente al hijo menor Cesar Velasco y se inician operaciones con un capital aproximado de 50 millones de pesos.

Figura 11. Straburg Children



Con clientes en España, Italia y Francia empiezan labores en CI Maracuario. Como sólo era una comercializadora, su labor consistía en importar materia prima y exportar producto terminado producido por Confecciones Maracuario. El negocio era próspero y cada día luchaban por nuevos mercados. En este afán, consiguen en el año 2002 un cliente potencial que empieza a representarles del 80 al 90% de la producción. Este cliente era *Straburg Children*, una comercializadora de ropa de niños en Estados Unidos.

Figura 12. Logo Confecciones Maracuario



El Maracuario necesitaba un poco más de asesoría en cuanto a trámites para exportar así que contratan a una estudiante de Comercio Internacional de la Universidad Santo Tomás de Aquino de Bucaramanga en el año 2003, quien los apoya en temas relacionados con exportaciones (partidas arancelarias, Iconterms, etc.) y también en las condiciones de los tratados de comercio con Europa y Estados Unidos. Gracias a las habilidades y los conocimientos de esta joven estudiante se enteran de un programa del gobierno de los Estados Unidos de América llamado la ATPDEA (Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de la Droga) que básicamente era un sistema de preferencias comerciales por el cual Estados Unidos otorgaba acceso libre de aranceles a las exportaciones de cuatro países andinos entre esos Colombia, esto como compensación económica por la lucha contra el tráfico de drogas. Esta condición de exportación libre de aranceles favoreció aún más las negociaciones con *Straburg Children*.

Figura 13. Planta de producción Confecciones Maracuario



Para el año 2006 ya había clientes nuevos en Venezuela, Costa Rica, Panamá y Curazao, pero sin duda alguna el cliente más representativo seguía siendo *Strasburg Children*. El negocio era exitoso pues para esa época el valor del dólar oscilaba entre \$2000 y \$2500 pesos, ya que cuando el dólar está alto al realizar el cambio a pesos colombianos las ganancias eran mayores. Entre 2006 y 2008 las ventas anuales alcanzaban los 2000 millones de pesos para CI Maracuario y 1000 millones de pesos para Confecciones Maracuario. En este período se tecnificaron los procesos de producción y mercadeo pues tenían que ser competitivos.

A mediados del 2008 empieza a oírse hablar sobre la crisis económica en los Estados Unidos o la Gran Recesión, crisis que fue desencadenada principalmente por la desregulación económica(*), los altos precios de las materias primas debido a una elevada inflación, la sobrevalorización de los productos y la crisis energética, crediticia, hipotecaria y de confianza en los mercados a nivel mundial. A pesar de que el mundo en general estaba viviendo esta situación, acá en el país

(*) La desregulación es el proceso por el cual los gobiernos eliminan algunas regulaciones específicas a los negocios para, en teoría, favorecer o agilizar la operación eficiente del mercado.

algunas personas en medio del desconocimiento lo comentaba como un tema ajeno, no pensaban que en algún momento se verían afectados por estos inconvenientes por lo que nunca se prepararon para afrontar épocas difíciles.

Figura 14. Planta de producción Confecciones Maracuario



La familia Velasco Flórez empezó a sentirse un poco afectada para finales del 2007 y principios del 2008 pues el valor del dólar bajó abruptamente, todos los hermanos tuvieron que meterse de lleno en el negocio, pues las ganancias mensuales se habían reducido más o menos un 20%, y tendían a bajar aún más, lo que los conllevó a participar activamente en el proceso de elaboración y ventas de las prendas dejando atrás sus escritorios para agarrar telas y tijeras, “todos aprendimos a cortar y coser la tela” buscando así disminuir gastos en salarios. Para la época, tenían puestas sus esperanzas en que el gobierno los apoyara con políticas de protección, se había especulado que habría una contribución sobre el valor del dólar, esta consistía en que así se exportara con un valor menor a dos mil pesos, el gobierno pagaría la diferencia para que el dólar llegara a 2000 pesos Colombianos.

Figura 15. Logo Maracuario



Cuando la situación económica en CI Maracuario ya era complicada, se enteran además que *Strasburg Children* su más poderoso cliente estaba pasando por una situación complicada debido a la crisis mundial, más sin embargo estos continuaban haciendo pedidos a CI Maracuario. *Strasburg Children* era una empresa que siempre se había caracterizado por realizar los pagos de sus facturas muy cumplidos, para ese momento de crisis habían comenzado a demorar algunos pagos, sin embargo no se les acosaba por los atrasos pues siempre habían cumplido con sus obligaciones, se alcanzaron a acumular tres facturas por pagar. Para el 2010 el Gerente de *Strasburg* convoca una reunión para sus proveedores en la que les comenta que la empresa atraviesa una difícil situación y que era necesario realizar un acuerdo que consistía en dar un plazo para pagar las facturas vencidas y que a partir de ese momento los pedidos que se realizaran serían pagados inmediatamente, Cesar Velasco quien fue a esta reunión en representación de CI Maracuario acepta la propuesta de la empresa, ya que confiaban demasiado en ella.

Dos años después se enteran que la situación de *Strasburg Children* no había mejorado y por el contrario ya estaban cerrando tiendas, reduciendo personal y además buscando mercados que fueran más económicos para importar, todo esto al final fue en vano pues esta empresa debió finalmente acogerse al capítulo 11 de

la Ley de quiebra (*) de los EEUU. *Strasburg Children* fracasa en el 2012, terminando por liquidar lo que tenían para poder pagar algunas deudas; infortunadamente para CI Maracuario no hubo dinero, la deuda quedó en el olvido lo que ocasionó una fuerte crisis, y ellos contaban con esos recursos para la compra de las materias primas, el pago de los salarios de los empleados y el pago a los proveedores.

La situación era desalentadora y con el resto de clientes que tenían en el exterior que solo representaban el 10% era imposible seguir adelante, *Strasburg Children* fue vital para CI Maracuario ya que representaban el 90% de las ventas; la deuda de la empresa con su único proveedor Confecciones Maracuario, que cabe recordar que eran ellos mismos, era bastante grande. El escenario era desalentador tanto para Confecciones Maracuario como para CI Maracuario pues todo el capital se había perdido con las ventas a *Strasburg Children*. Es por eso que la junta familiar se reúne para tratar el tema más delicado, dar por terminado la sociedad de CI Maracuario S.A y declarase en quiebra.

Figura 16. Punto de venta Centro Comercial Cabecera Cuarta Etapa

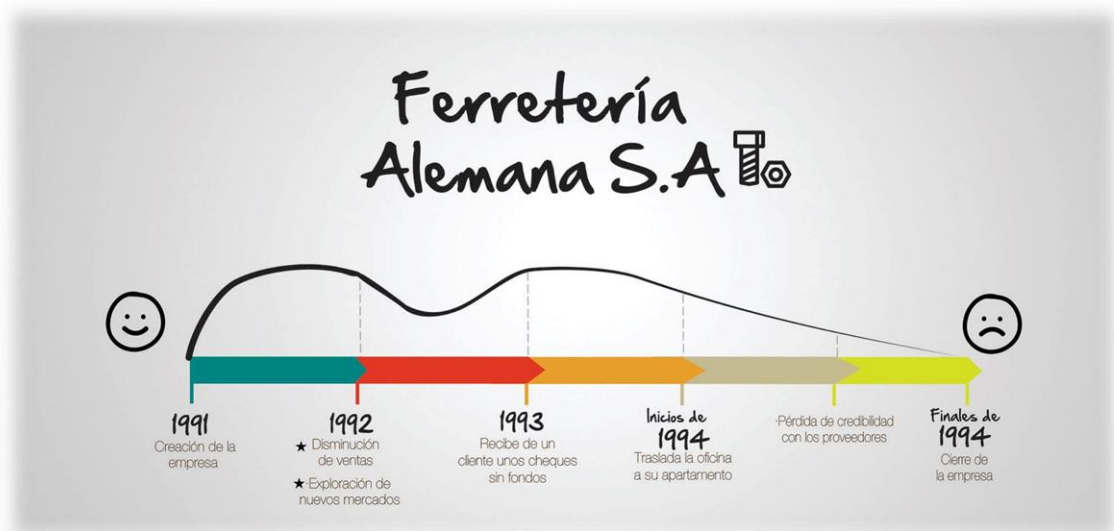


(*) Permite a las empresas en Estados Unidos con problemas financieros, reorganizarse bajo la protección de la ley, donde la empresa cesa las actividades y un agente vende la totalidad de los activos y distribuye el capital entre los acreedores proporcionalmente a las deudas.

Para el año 2014 CI Maracuario se encuentra en proceso de liquidación, y Confecciones Maracuario sigue funcionando pero con un bajo volumen en producción, realizando prendas para surtir sus puntos de ventas, uno ubicado en el Centro Comercial Cabecera Cuarta etapa en Bucaramanga y otro en las mismas instalaciones de la planta de producción y además haciendo lo poco que les llegue por encargo e incluso han incursionado en la fabricación de ropa de dotación para alguna empresas.

3.2.3 Caso Ferretería Alemana

Figura 17. Una idea sin aceptación



El Ingeniero industrial Carlos (ˆ) llevaba laborando más de cinco años como gerente de una prestigiosa ferretería llamada Clausen & Metales Ltda., ubicada en la ciudad de Bucaramanga, ampliamente conocida en el sector. Carlos debido a su gran capacidad para este negocio, a la confianza de sus proveedores y al

(ˆ) El nombre completo del protagonista del caso se reserva a petición del entrevistado.

reconocimiento por parte de la clientela, pensó que ya era hora de formar su propia empresa y “dejar de hacerle plata a los demás” (**).

“Mi empresa no tenía nada, solo era una oficina llena de catálogos”

Es así como en 1991 luego de tener clara y estructurada su idea de negocios renuncia a su empleo como gerente y constituye legalmente su empresa que llevó por nombre “Ferretería Alemana S.A”, ubicada en la calle 50 con carrera 22 en la ciudad de Bucaramanga.

La idea de negocio era muy innovadora para esa época, pues se trataba de una ferretería que no tenía ni siquiera una sola puntilla en inventario, “Mi empresa no tenía nada, solo era una oficina llena de catálogos” ¿Cómo podría ser esto posible? Básicamente consistía en lograr que las empresas confiaran su Gestión de Compras a Ferretería Alemana, es decir, tener el cliente, contactar al proveedor, pactar la venta y de ahí ganar una comisión.

“Una empresa no se forma a punta de fuerza”

(**) En el documento se registran oraciones entre comillas que son comentarios extraídos de la entrevista realizada al protagonista del caso de estudio el ingeniero Carlos.

Este ingenioso empresario creyó que la empresa sería un éxito pues tenía lo que él consideraba primordial: los proveedores y los clientes, “luego comprendí que una empresa no se puede formar a punta de fuerza” y que estos factores no son suficientes para asegurar el éxito empresarial.

Los primeros seis meses de labor la situación funcionaba a media marcha, se seguía adelante con la esperanza de que si podría ser un buen negocio y que sólo “faltaba trabajar a la gente para que el negocio fuera conocido”. El plan de negocios sólo duró pocos meses funcionando en su versión original, pues después de lapsos sin realizar un solo negocio, se fue perdiendo el rumbo de la idea inicial que era realizar la gestión de compras de las empresas, es decir contactar cliente con proveedor para una vez hecho el negocio ganar una comisión por el mismo, pero las empresas estaban escépticas ante esta modalidad “yo me volví un todero, cuando una empresa necesitaba algo yo salía corriendo a comprarlo más económico en el mercado local para ganarme la diferencia” pero de esta manera no era muy rentable y las ganancias eran pocas.

El trabajo día a día se iba haciendo más agotador pues había clientes que llegaban a la oficina y quedaban sorprendidos al ver que la ferretería solo era una oficina; “salían espantados” al creer que hasta se meterían en problemas de pensar que era una empresa ficticia. No era concebible la idea de una ferretería con cero inventarios. A pesar de que esta idea no permeaba la cabeza de todos, la empresa llegó a tener clientes tan importantes como: Soya, Itacol, Harinas de Santander, Tesicol, Transejes, Penagos, entre otras.

Para el año 1992 las ventas eran pocas y ante esta situación, un amigo le recomienda al Ingeniero Carlos explorar nuevos mercados y vender fuera de Bucaramanga. Tomando esta alternativa, Carlos realiza un par de viajes a poblaciones aledañas y es así como consigue nuevos clientes. En Aguachica (Cesar) logra establecer una venta muy buena de varios artículos y alguna

maquinaria, todo relacionado con la construcción; venta que le representaría una ganancia considerable; después de negociar con su nuevo cliente y acordar los términos del pago y envío de la mercancía, viaja a Bucaramanga y despacha el pedido que fue cancelado inmediatamente por medio de un cheque.

“Mis más valiosos
activos: La
credibilidad y buen
nombre”

La situación parecía retomar su rumbo, la venta hecha en Aguachica era una esperanza de que la situación mejorara. Pocos días después se envían dos pedidos más a este mismo cliente que al igual que la primera venta son cancelados con cheque. El problema y lo que no se imaginaba Carlos es que esos cheques estaban sin fondos: “La dificultad no estuvo en que me hubieran robado; el problema es que yo pagué con esos cheques a mis proveedores y perdí mis más valiosos activos: la credibilidad y buen nombre”. Todos los problemas fueron creciendo como una bola de nieve.

Después de tan penosa situación nadie le quería dar crédito y tuvo que recurrir a préstamos informales para comprar mercancía de contado y distribuirla con sus clientes, quienes estaban acostumbrados a realizar sus pagos un mes después de recibida la mercancía.

La situación de Carlos y su empresa iba en caída libre. Cuando el contrato de arrendamiento del local donde funcionó su oficina durante tres años se vence, él decide trasladarla a su propio apartamento. Ahora, si antes era difícil que un comprador confiara en la gestión de una ferretería sin existencias, menos aún iban a confiar cuando debía citarlos en su apartamento para pactar las negociaciones.

El empresario afirma que en este punto había perdido hasta la objetividad, “cuando uno tiene una familia que mantener, se rebusca de donde sea la plata”. Los amigos le aconsejaban que cerrara pero terco con su idea él decidía continuar, pues en su mente no estaba el fracaso como opción y sus obligaciones con su hogar tampoco se lo permitían.

Para 1994, en palabras de Carlos, “se me aparece la Virgen”, pues tiene la opción de emplearse en una empresa multinacional y en vista de que es una buena oportunidad, decide dejar de lado su orgullo y terquedad y da por terminada la empresa. Afortunadamente no termina con deudas por pagar pero si con muchos clientes morosos.

El ingeniero Carlos conserva como recuerdo esta amarga experiencia y espera que sirva para que otros no comentan los mismos errores que el cometió como emprendedor.

3.2.4 Caso Forjas de Colombia

Figura 18. Forjas de Colombia el sueño de una región



En el 2012 culmina la historia de una gran iniciativa santandereana concebida 51 años atrás, sueño que atravesó duros tiempos de crisis, desilusiones pero sobretodo momentos de esperanza para cientos de Santandereanos.

Figura 19. Logo Forjas de Colombia



En la historia de Colombia, Santander³⁶ ha sido un departamento altamente emprendedor, en el que surgieron grandes industrias con mucha proyección, pionero en diversas formas. Según se cuenta, este departamento fue precursor en: establecer el voto femenino, fundar una fábrica de hilados, establecer una fábrica de licores, fundar una empresa de chocolatería, traer un aparato de radio al país, crear la Empresa Colombiana de Petróleo Ecopetrol pero también en gestar la industria de forja y fundición con empresas como Penagos Hermanos & Cía. Ltda., y Forjas de Colombia³⁷.

Para inicios del siglo XX Colombia atravesaba una época de construcción de vías de ferrocarril por lo que era común ver maquinaria que se movía con trenes de oruga que básicamente son una serie de eslabones modulares que permiten el desplazamiento de la máquina. En Santander a raíz del gran uso de estos trenes de oruga y de advertir que además se utilizaban en los tractores agrícolas, hacia 1920 se llegó a considerar que estos eran emisarios del progreso y la civilización, razón por la cual los industriales de la época pensaron en crear una sociedad para

³⁶ Departamento Colombiano localizado en la zona nororiental del país en la región Andina.

³⁷ LINARES ACEVEDO, Antonio. Santander y su historia. Las 2 orillas. [En línea]. Disponible en: <<http://www.las2orillas.co/santander-su-historia/>>

la explotación del negocio de los tractores, conocidos coloquialmente en esa época como Caterpillar, idea que nunca se llevó a cabo.

Figura 20. Tren de Oruga



Administración inicial

En el año 1959, Don Pedro María Buitrago quien era un dirigente empresarial de origen boyacense, con un alto poder de convocatoria social y una gran trayectoria en empresas como Ferrocarriles Nacionales, promotor de entidades como la Nacional de Cigarrillos, Hilanderías del Fonce y el Banco Santander, busca al Ingeniero Alfonso Penagos Mantilla quien había conocido en México el proceso de la forja³⁸ y le comenta la oportunidad de crear una empresa de este tipo en Santander, dado el alto costo que tenía importar la forja y la necesidad de suplir el vacío de este tipo de industria en el país. Durante el mandato del general Rojas Pinilla (1953- 1957) se había importado una gran cantidad de maquinaria dada las excepciones arancelarias concedidas a los importadores, este aspecto beneficiaría el negocio de la forja, pues las orugas eran un componente importante para el funcionamiento del tractor y además tenían una vida útil corta debido al alto desgaste, lo que hacía necesaria su continua reposición, por lo que la demanda de este repuesto era elevada y no existía empresa de forja que las fabricara.

³⁸Proceso de conformado por deformación plástica que puede realizarse en caliente o en frío y en el que la deformación de material se produce por la aplicación de fuerzas de compresión.

Figura 21. Administrador Pedro María Buitrago



Con el fin de llevar a cabo este prometedor negocio se contrató unos ingenieros colombianos que realizaron estudios de pre factibilidad para el proyecto. Basado en los resultados de esta exploración, don Pedro María Buitrago logró interesar a varias personas y así juntar esfuerzos para conformar un grupo de inversionistas dispuestos a crear una empresa dedicada a la forja. Con los aportes recolectados logra la primera inversión que fue cercana a los 10 millones de pesos lo que para ese entonces equivalía aproximadamente a 64.516 salarios mínimos mensuales (*) y con parte de este capital realiza la compra de un lote en la antigua Hacienda del Río del Oro, que hoy se conoce como Chimitá³⁹, y con la otra parte realiza estudios técnicos y de mercadeo con el fin de conseguir más financiación y empezar con el montaje y puesta en marcha de la empresa.

Es así como en marzo de 1961 nace **Forjas de Colombia Sociedad Anónima** bajo las siglas FORCOL, bajo un objeto social dedicado a la forja de acero o estampa, mecanizado o ensamble de trenes de rodaje para tractores de oruga y

(*)Valor del salario mínimo en 1959 es de \$155,4 pesos. Tomado de “Fuentes y Estadísticas Monetarias” Banco de la República.

³⁹ Zona industrial de Bucaramanga, Santander.

otro tipo de piezas y partes. Los aportes fueron dados por inversionistas santandereanos, bogotanos, antioqueños y alemanes, además de entidades gubernamentales como el INSTITUTO DE FOMENTO INDUSTRIAL –IFI⁴⁰ y la Corporación Financiera Internacional (CFI)⁴¹, bajo la presidencia de don Pedro María Buitrago.

Figura 22. Instalaciones de Forjas de Colombia



Forjas de Colombia simbolizó una gran ilusión colectiva para la región y desde sus inicios prometió ser una indiscutible base para el desarrollo y la generación masiva de empleo. Era tan grande la expectativa que una gran cantidad de pequeños inversionistas aportaron mil pesos al mes durante cuatro años para poder adquirir acciones en la empresa; fue tal la acogida que tuvo esta nueva idea de negocio que aun hoy es recordada por haber sido una de las inversiones más grande realizada en Santander y que dio inicio a un gran sueño de industrialización.

⁴⁰El IFI Fue una sociedad de economía mixta del orden nacional vinculada al Ministerio de Desarrollo Económico, cuyo fin era apoyar el desarrollo industrial colombiano.

⁴¹ Financiera encargada de promover el desarrollo económico de los países a través del sector privado.

En este mismo año se contrató un consultor alemán, Eric Martini de la empresa Rheintsahl⁴², para realizar los estudios técnicos⁴³ de la empresa, dado que Colombia no contaba con técnicos que tuvieran conocimientos sobre la industria de la forja. En diciembre de 1961, gracias a los resultados del estudio que realizó Eric Martin se concluye que el proyecto era viable y que la tecnología debía ser forja de estampa y un conjunto de Horno – Martillo – Prensa.

Como los alemanes tenían experiencia en el campo de la forja, se reciben tres propuestas para realizar la compra de la maquinaria de las empresas Rheintsahl, Krupp y Fritz Werner. Y en 1963 se firmó el contrato definitivo con la empresa alemana Rheintsahl de Düsseldorf y ellos se encargaron de llevar a cabo la instalación de la planta durante los años 1964 y 1966. La planta quedó instalada con una capacidad de 9000 toneladas/año divididas en tres procesos: matricera, forjado y mecanizado. Esta empresa tenía una capacidad similar a importantes plantas de forja que existían en Brasil, Argentina y México. Para esa época la empresa CATERPILLAR⁴⁴ era la competencia directa de Forjas de Colombia, ya que ellos tenían alrededor del 80% del mercado de las orugas en Colombia, por lo que se trató de negociar con ellos para que Forjas fuera su distribuidor autorizado, pero esto no fue posible, situación que fue perjudicial para Forjas ya que de esta manera Caterpillar fue la principal competencia.

En 1965, pocos meses antes de terminar el montaje la situación de la empresa era complicada debido a que en el momento en que realizaron las estimaciones de la demanda se tuvo en cuenta factores esporádicos de aumento en las ventas de algunas piezas lo que sobrestimaba los valores de demanda normales, dando como resultado la utilización de tan solo el 60% de la capacidad instalada y la

⁴² Empresa alemana de la industria del acero y la máquina.

⁴³ Contrario a lo que se debe hacer, Forjas de Colombia hizo estudios técnicos y de viabilidad luego de haber creado la empresa.

⁴⁴ CATERPILLAR es una empresa fabricante de maquinaria para la construcción y equipos de minería, motores y turbinas industriales de gas.

operación de la planta era muy costosa. Esta situación empeoró cuando el gobierno colombiano declaró la libertad de importaciones durante dos meses, para los rodajes de tractores, piezas que eran el fuerte en el mercado de Forjas, lo que generó un gran inconveniente para la planta, debido a que durante este lapso de tiempo se importaron al país rodajes para proveer la demanda de por lo menos dos años. Luego de esta importación masiva el gobierno con el fin de mitigar el daño causado impuso una protección arancelaria⁴⁵ del 25% para los rodajes de tractores. Según los alemanes de la Rheintsahl este nivel de protección sería suficiente para competir con los productos importados.

Figura 23. Evolución histórica del valor del dólar

Fecha	Valor (pesos Col)
<small>Valor en pesos colombianos que se pagaban en dicha fecha por 1 Dolar Estadounidense (USA).</small>	
Enero 1 de 1965	\$ 9,00
Febrero 1 de 1965	\$ 9,00
Marzo 1 de 1965	\$ 9,00
Abril 1 de 1965	\$ 9,00
Mayo 1 de 1965	\$ 9,00
Junio 1 de 1965	\$ 9,00
Julio 1 de 1965	\$ 9,00
Agosto 1 de 1965	\$ 9,00
Septiembre 1 de 1965	\$ 13,50
Octubre 1 de 1965	\$ 13,50
Noviembre 1 de 1965	\$ 13,50
Diciembre 1 de 1965	\$ 13,50

Apenas se había terminado el montaje y los problemas parecían multiplicarse. Antes de iniciar producción la empresa empezó a afrontar una serie de situaciones inmanejables con el suministro de materias primas. Acerías Paz del Rio⁴⁶, empresa dedicada a la explotación de las minas de hierro y carbón en Boyacá,

⁴⁵ Esta protección arancelaria tiene como fin proteger y fomentar la producción nacional.

⁴⁶ Empresa que explora, explota y transforma los minerales de hierro, caliza y carbón en productos de acero y los derivados del proceso siderúrgico para su comercialización.

mediante constancia escrita había garantizado el suministro de aceros especiales, acuerdo que no se cumplió en el momento de iniciar operaciones en Forjas, debido a que las características del mineral de hierro de las minas de Paz del Río no cumplía con las especificaciones técnicas requeridas, por lo que fue necesario iniciar la importación de materias primas lo cual aumentaba los costos del producto.

Paralelamente se presentaron problemas financieros causados por el aumento inesperado en el valor del Dólar de \$9,00 a \$13.50 lo que representó un incremento de la deuda adquirida con la compra de la maquinaria a la Rheintsahl en un 50% y esto unido a la falta de proyecciones financieras, presupuestos, sistemas contables, organigramas, departamento de ventas y contratos comerciales condujeron a Forjas a cuantiosas pérdidas.

Un año después de iniciadas las labores en la empresa, la Corporación Financiera Internacional uno de los accionistas de Forjas de Colombia, decide contratar a una firma consultora norteamericana para que realizara un profundo análisis de las operaciones; donde se identificaron todos los errores cometidos en este proyecto: sobrecostos, inversiones innecesarias, una capacidad de producción siete veces superior a la demanda nacional e imposibilidad de exportar. Con este diagnóstico, se recomendó liquidar este proyecto. En efecto, la firma alemana había vendido a Forjas más equipos de los que eran necesarios. Esta dolorosa experiencia señalaba que la innovación debe acompañarse por una buena negociación con todos los actores implicados: clientes, proveedores, técnicos y financistas.

A pesar de la sugerencia de liquidación y las regulares proyecciones se decidió continuar labores efectuando una reestructuración donde se realizaron cambios de directivos, se buscó diversificar la producción empezando a fabricar cuerpos modeladores como herramientas agrícolas, repuestos para ferrocarriles e incursionaron en diversos canales de distribución; estos esfuerzos fueron en vano

ya que la situación financiera no mejoró y la deuda seguía aumentando al punto de llegar a la quiebra en septiembre de 1971.

La planta de Forja se mantuvo cerrada dos años, periodo durante el cual se vendieron las existencias de inventario y se realizaron una serie de gestiones con el fin de reabrir la planta, pero durante este tiempo solo se logró alquilar ocasionalmente las instalaciones.

Administración FIAT

En 1974 se consiguió la firma de un contrato de administración y explotación de Forjas de Colombia por doce años con la FIAT (*Fabbrica Italiana Automobili Torino*) y con ella se inició la producción y exportación de partes automotrices, bridas para la industria petrolera y cuerpos moledores. Sin embargo, en este período las decisiones gubernamentales seguían sin favorecer a la empresa porque se rebajaron los aranceles para las importaciones de trenes de rodaje de un 40% a un 5%, mientras que el acero, materia prima de Forjas, permanecía con un arancel del 40%.

Esta administración tiene una primera etapa de 1974 a 1977. En este período la comercializaciones se reactivaron logrando ventas de hasta el 88% en el mercado nacional y exportaciones a Estados Unidos, Italia, Perú y Brasil.

Y una segunda etapa de 1977 a 1980. En estos tres años el dinero no generaba los recursos necesarios para el funcionamiento normal y además la baja calidad de los productos hacía que se presentaran devoluciones desde el exterior. Las pérdidas que se tuvieron con la administración FIAT se estiman en 350 millones de pesos.

Administración IFI

Dada las pérdidas originadas, en el año 1980 el IFI decidió cancelar el contrato que tenía con FIAT y administrar directamente la empresa. El IFI inició la administración de Forjas de Colombia con el objetivo de vincular la planta a una empresa mas grande que utilizara productos de forjado y de esta manera asegurar el mercado y resolver los problemas financieros. ()

Siderúrgica del Pacífico

Para 1988 las industrias Colombianas trabajaban bajo la modalidad conocida como la integración vertical, que consistía en tener control absoluto desde la extracción de la materia prima hasta el consumidor final; es decir si una empresa producía acero además de esto, se le daba valor agregado y se forjaba. Es aquí donde aparece Sidelpa (Siderúrgica del Pacífico) una empresa productora de aceros especiales, la cual con su interés de ser competitiva habla en el año 1988 con el IFI y le piden dejar bajo su administración la planta de Forjas de Colombia con el fin de dar valor agregado a sus aceros y sacar la empresa adelante. El IFI en el afán de recuperar algo del valor invertido y de no perder mas dinero, vende la planta a un precio irrisorio. Es así como en el año 1988 la empresa Forjas de Colombia tiene un nuevo dueño e inicia una nueva administración que dura aproximadamente nueve años en operaciones con la planta de Forjas, pasado este tiempo les fue imposible continuar con el negocio debido a problemas internos y alrededor de 1998 deciden cerrar.()

Danna Transejes

En el año 2002 DANA TRANSEJES COLOMBIA, empresa dedicada a fabricar y comercializar productos del sector automotor, ve la necesidad de contar con un proveedor de forja, dado que dependen demasiado de este proceso y los

() La información de la administración IFI es limitada, por lo que fue imposible documentar hechos puntuales.

() La información de la administración de Sidelpa es limitada, por lo que fue imposible documentar hechos puntuales.

distribuidores de estas piezas eran pocos por ende regulaban los precios y los tiempos de entrega del producto, de esta forma manejaban el negocio. Transejes encontró en la planta de Forjas de Colombia la solución a sus problemas ya que necesitaban desarrollar una fuente de forja local; su única dificultad era que las políticas internas de la empresa no dejaban invertir en actividades que no pertenecieran a su *Core Bussines* (corazón de la empresa) es decir no podía invertir en actividades que no fueran características de su mercado, pero lo que sí podían hacer era facilitar el desarrollo de un proveedor. Por tal motivo existiendo la necesidad de los productos forjados y aprovechando que ya estaban las instalaciones de Forjas de Colombia, el gerente de Transejes de esa época busca a un Ingeniero Industrial reconocido por su trabajo en la vicepresidencia de Danna Transejes años atrás y le comenta la idea de reabrir la planta de Forjas de Colombia. El acuerdo consistía en que Transejes aportaba el capital necesario y el ingeniero creaba una empresa aportando el trabajo y el conocimiento en el tema de forjas.

Luego de una negociación con Sidelpa para obtener las instalaciones de la planta, se llega a un acuerdo de arrendamiento por diez años que consistía en pagar un canon de arrendamiento por unidad producida.

Forcol S.A

De esta forma en el 2003 se reabrieron las instalaciones de Forjas de Colombia, esta vez bajo el nombre de sus antiguas siglas **FORCOL S.A.**

La inversión inicial fue calculada en 1.000 millones de pesos, aunque realmente llegó a ser de más de 2.500 millones de pesos. Se comienza la producción de piezas para el sector automotriz y después de tres años se renueva el contrato con Sidelpa pero esta vez con un valor de arrendamiento fijo.

Figura 24. Piezas del sector automotriz



En el momento en que se hizo el negocio con Forcol, no existió algún tipo de exclusividad con Transejes; también se hacían algunos trabajos para terceros, pero estos no eran significativos.

Forcol orientaba todos sus recursos en el cumplimiento con las obligaciones adquiridas con Transejes, ya que la industria automotriz era muy exigente; el retraso de un pedido significaba suspender el trabajo de toda una ensambladora lo que en conclusión era detener la labor de alrededor de 1.500 personas. Para la empresa cumplir con este ritmo era bastante complicado, porque no contaban con la tecnología o automatización que permitiera trabajar de forma más rápida y el equipo con el que producían era obsoleto, lo que representaba altos costos en la mano de obra.

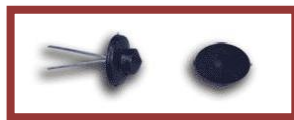
La atención de Forcol siempre estuvo enfocada en Transejes porque finalmente eran ellos los que habían aportado los recursos, no obstante la empresa no desistió de la idea de expandir el negocio, por lo que trabajó en pro de ser una compañía reconocida por sus productos de alta calidad. En la búsqueda de nuevos negocios consiguieron clientes como Acerías Paz del Río, Venalum, GenMil S.A y algunas empresas del sector petrolero y la industria de la Palma africana, clientes que no lograron representar más del 2 % de la producción.

La empresa poco a poco se fue fortaleciendo y consolidando hasta el punto de tener muy pocas deudas. Para el 2011 el dinero invertido por Transejes, ya estaba cancelado en un 80 % del total del compromiso. Lamentablemente, para este mismo año Transejes toma la decisión de no continuar más con el modelo de forja que se tenía y decide que sería mejor importar las piezas; informan de esto a la gerencia de Forcol, proponiendo terminar el inventario que había de acero y dar por terminado el contrato.

De la noticia de cierre hasta terminar los inventarios pasaron alrededor de ocho meses. Cumplido este tiempo en el año 2012 se cierra Forcol S.A, se devuelven las instalaciones a Sidelpa la cual decide vender todo como chatarra y dejar las instalaciones sin nada.

Dos años despues de este último cierre aun se conservan las instalaciones de la planta pero estan siendo usadas como bodegas de almacenamiento de una reconocida empresa de bebidas alcohólicas. De esta forma terminó el mayor sueño de industrialización concebido en Santander y a su vez uno de los proyectos mas costosos llevado a cabo en la región.

Figura 25. Arandelas para el amarre de las tejas



3.2.5 Caso Inyecciones Linani

Figura 26. El sueño de ser empresario



Faltaba poco tiempo para dar por terminada una etapa en la vida de Jairo Torres, su jubilación se aproximaba y los días sirviendo a la patria como Sargento Primero del ejército llegaban a su fin; veinticuatro años de servicio le darían a Jairo el capital suficiente para iniciar su nuevo proyecto de vida.

Figura 27. Máquina inyectora de plástico



En el pensamiento de este militar rondaba la idea de ser un emprendedor, y aunque no tenía ningún tipo de experiencia en el ámbito empresarial, pensaba que no debía ser tan difícil encontrar algún tipo de negocio en el cual invertir. Poco tiempo después de recibir su jubilación, más exactamente a inicios del 2013, a Jairo se le presenta la oportunidad de comprar una buseta de servicio escolar. Este negocio no era exactamente lo que Jairo soñaba, pero día a día trabajaba fuerte y luchaba por progresar, contratando con colegios, excursiones y demás servicios de transporte que pudiera prestar. Este nuevo proyecto marchaba bien, sin embargo era bastante extenuante y Jairo no abandonaba la idea de invertir en algo que fuera aún más rentable y le permitiera multiplicar sus ahorros y vivir de eso. Un par de meses después de estar manejando su buseta, se encuentra con una amiga de infancia que conocía “desde que era un peladito de 12 años” (*). Después de una típica charla de reencuentro, su amiga le comenta que desde hace tres años tiene una empresa de fabricación de productos de plástico, que era un muy buen negocio pero que no estaba funcionando bien, pues requería de una urgente inyección de capital. La empresa estaba atravesando por una fuerte crisis en la que no se satisfacía la demanda de los clientes debido a que no producían grandes volúmenes pues solo contaba con una máquina inyectora y una picadora de plástico debido a que tiempo atrás la antigua dueña de la empresa, es decir su amiga, tuvo que vender las otras máquinas a precio de chatarra pues no tenía el dinero para repararlas y además estaban muy desgastadas.

(*)En el documento se registran oraciones entre comillas que son comentarios extraídos de la entrevista realizada al protagonista del caso de estudio el señor Jairo Torres.

Figura 28. Máquinas inyectoras nuevas



El nombre de esta microempresa era Inyecciones Linani, y su producto fuerte era la fabricación de arandelas para el amarre de las tejas de asbesto, de los cuales llegaban a producir 80.000 unidades por mes. La amiga de Jairo se encargó de enseñarle el negocio y motivarlo a invertir, “la estudié, me gustó y la compré”. Con 40 millones de pesos se cerró el negocio, representados en una máquina, un molino para picar plástico, materiales y el *Good will*⁴⁷ de la empresa, entrando Jairo al negocio como dueño y gerente de Inyecciones Linani en mayo de 2013.

Los primeros meses, todo marchaba en orden, se generaba el dinero suficiente para suplir los gastos y la nómina de seis personas: Jairo como gerente, la amiga como administradora y cuatro operarios que realizaban el proceso de producción. Aunque Jairo no podía estar de lleno en su empresa, pues él seguía conduciendo su buseta, si utilizaba su tiempo libre para pensar en cómo expandir este negocio;

⁴⁷ El *Good Will* es un activo intangible de la empresa, que refleja las conexiones de un negocio de atención al cliente, la reputación y otros factores similares.

tenía la visión de una gran empresa, y es así como en agosto de 2013, tres meses después de comprar Inyecciones Linani adquiere un nueva máquina de mayor tecnología por valor de 40 millones de pesos, dinero que consiguió a través de un préstamo bancario.

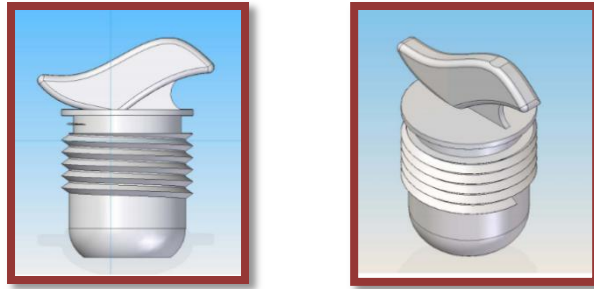
Figura 29. Productos producidos por inyecciones Linani



Gracias a la buena gestión de Jairo se estaban haciendo pequeños contratos, donde empresas más grandes les delegaban pequeños lotes de producción *outsourcing* (subcontratación); estas empresas suministraban el molde del producto e Inyecciones Linani se encargaba de producir y entregar las cantidades requeridas en el tiempo acordado, algunos de estos productos era vasos con tapa.

La nueva máquina era muy grande y además tenía un alto consumo de energía, razón por la cual Jairo se vio en la necesidad de buscar un nuevo sitio para su planta de producción que le saliera más económico. En diciembre encuentra una bodega en Girón, ubicada en la carrera 22 con 46, en cercanías al Río de Oro, y decide arrendarla. En esta nueva bodega inician labores en enero de 2014, el arriendo era más económico junto con el recibo de la luz y no tenía que pagar factura del agua porque la bodega contaba con un pozo que se la suministraba gratis.

Figura 30. Vista superior y delantera del tapón de seguridad



Para ese momento la empresa seguía en orden y todo parecía mejorar, pues se escucharon algunos rumores de un contrato para suministrar tapones de seguridad para los cilindros de gas propano a una reconocida empresa del departamento. Jairo averigua y logra contactar al ingeniero encargado del proceso de contratación de dicho proyecto y después de varias conversaciones se pacta un acuerdo verbal en el que Inyecciones Linani sería el proveedor de los tapones por un año, en el cual se suministrarían de 1.500.000 a 2.000.000 millones de unidades al mes. Jairo y su amiga estudian el proyecto y concluyen que era rentable, pues el desarrollo de este contrato representaría ganancias sobre los 70 millones mensuales. “La felicidad era grande”.

Para cumplir con los tiempos y las cantidades requeridas por el proyecto de la empresa de gas, Jairo adquiriere una nueva máquina por un valor de 35 millones de pesos en el mes de enero, ya que para fabricar los tapones acordados se necesitaban dos máquinas: una que hiciera el aro y la otra el tapón.

Para Febrero del 2014 se empieza a notar una baja en los ingresos de la empresa, por lo que Jairo decide dar en alquiler su buseta y entrar de lleno a laborar en su empresa, con el fin de apropiarse de las actividades de esta y estar pendiente del gran proyecto que estaban a punto de realizar y que además les abriría las puertas a un gran mercado. En el mes de febrero luego de más conversaciones, el

ingeniero de la empresa de gas le informa a Jairo que debe mandar hacer el molde del tapón con la intención de que se pudieran producir algunas muestras, lo que llevó a realizar una nueva inversión por valor de 20 millones de pesos.

En el mes de mayo, cuando Jairo cree tener todo listo para ser el proveedor de los tapones de los cilindros de gas propano, presenta el molde ante el ingeniero encargado, pero este le da la mala noticia de que no pueden contratar con él, pues la casa matriz de la empresa está en Bogotá y es allí donde se toman este tipo de decisiones. Jairo, preocupado, decide viajar a esta ciudad donde se reúne con la persona encargada de la contratación, hablan acerca del proyecto y tristemente tuvo que evidenciar cómo funcionan la mayoría de los negocios en este país; esta persona le pide “por debajo de la mesa” una cantidad de dinero para obtener la licitación, además debía costear los gastos de una fiesta donde “dizque me presentarían como un proveedor y otras cosas, aparte de todo querían parrandear a costillas mías”, afirma Jairo. En ese momento el empresario se sintió devastado, el mundo se le vino al suelo, por su mente solo pasaba la idea de acceder a dicha propuesta pensando que el negocio era muy provechoso, pero no tuvo muchas opciones, pues la capacidad de crédito de Jairo estaba copada, las deudas con los bancos eran enormes y le era imposible encontrar más recursos económicos para salvar la inversión ya hecha. “Ese contrato se me fue de las manos y me dejó sin nada”.

Este empresario regresa a Bucaramanga desolado, preocupado y atormentado porque los bancos ya lo tenían agobiado para empezar a cancelar las cuotas pactadas. Inyecciones Linani seguía funcionando, pero ahora las ganancias apenas alcanzaban para cumplir las obligaciones con los bancos, todo se venía abajo y solo se estaban acumulando deudas día a día. Es en ese punto donde el capital de Jairo se empieza a desboronar y tiene que vender su buseta para amortizar las deudas.

El 15 de julio de 2014, con mucho esfuerzo, realiza el pago de la última nómina de sus empleados con un pequeño préstamo que logra hacer, la decisión de liquidar la empresa ya estaba tomada. Tres días después y para su sorpresa, su amiga y administradora del negocio desaparece; indagando entre sus conocidos y clientes Jairo se entera que ella está fuera del país.

A tres meses de acabarse el año 2014, Jairo está realizando los trámites para poder declarar su empresa en quiebra ante la Cámara de Comercio y a pesar de que tiene la maquinaria y los clientes para continuar en el negocio, no quiere saber nada de este, pues como el afirma “ya perdí la voluntad en el negocio”. Actualmente las máquinas están guardadas en un parqueadero en Piedecuesta⁴⁸, esperando que llegue un comprador que le ofrezca un precio razonable para con esto saldar las deudas bancarias y con el excedente invertir en una nueva idea de negocio.

Figura 31. Estado de la maquinaria. Octubre 2014



⁴⁸ Municipio de Santander que forma parte del área metropolitana de la ciudad de Bucaramanga.

3.2.6 Caso Panadería Chucureña

Figura 32. Horneando ilusiones de progreso



¿Por qué no pensar en iniciar un negocio donde se produzca uno de los alimentos más comunes de la canasta familiar? Esa fue la pregunta que Lucía se hizo cierto día en que pensaba como generar ingresos para su familia.

Lucía era una mujer de 35 años de edad, madre soltera, cabeza de hogar, que vivía junto con sus hijas en San Vicente de Chucurí que es un municipio de Santander (Colombia). Esta señora como toda madre buscaba día a día la forma de mejorar la calidad de vida de sus hijas con empleos temporales, pero para el año 2004 la situación económica era bastante complicada.

Cierto día del mes de noviembre del 2004, Lucía recibe una inesperada visita de un hermano llamado Carlos al que no veía hacía años; lo que Lucía no sabía es que además de un emocionante recuento, con su hermano venía una interesante idea de negocio. Lucía dialogó con Carlos y en el transcurso de esta charla él le

comentó que durante su tiempo fuera del pueblo había trabajado entre otras cosas en panadería y repostería y que además tenía en su poder las fórmulas de los panes que el producía. Estas palabras fueron el inicio de una idea de negocio que empezó a gestarse en la cabeza de Lucía.

Figura 33. Maquinaria de la panadería



“Esa es la idea que estaba esperando hace tiempo” (*), expresó efusivamente Lucía. Esta mujer en pocos minutos ya se había ideado todo un negocio en su mente, pensó que podían explotar las capacidades de su hermano y es así como le propone montar una panadería, negocio familiar del cual podrían beneficiarse mutuamente, donde él pondría la mano de obra y la experiencia y entre los dos conseguirían el dinero para juntos gestionar la panadería. Pero este era precisamente el limitante; ninguno de los dos contaba con los recursos para iniciar la panadería.

Lucía estaba bastante ilusionada con este negocio, por eso busca la forma de financiar la inversión inicial; como esta mujer no tenía ninguna prenda de garantía ni vida crediticia que la respaldara, tuvo que acceder a realizar un préstamo informal (ˆ) con una persona natural que se dedicaba a ese oficio. De esta manera efectuó un préstamo por 6 millones de pesos y con esto parecía haber superado el obstáculo más difícil para la iniciativa empresarial, el económico.

Este par de hermanos, entusiasmados realizan un viaje en febrero de 2005 a la ciudad de Bucaramanga donde compran la maquinaria y los utensilios de la panadería y las vitrinas para exhibir el pan. Carlos tenía experiencia en la producción de pan de alta calidad pero muy poco sabía de las características con las que debía contar la maquinaria ni de proyectar la demanda a la que podrían enfrentarse, por lo que compran lo que él creía era bueno y suficiente para la cantidad que iban a producir. Esta inversión inicial fue de aproximadamente 4.5 millones de pesos. El resto del dinero prestado se invirtió en materias primas.

(*)En el documento se registran oraciones entre comillas que son comentarios extraídos de la entrevista realizada al protagonista del caso la señora Lucía Gualdrón.

(ˆ) Un préstamo informal es una modalidad de crédito en el que personas naturales prestan dinero, a intereses más altos que el que cobraría una entidad bancaria.

El 14 de febrero de 2005 inician labores de producción en la misma casa donde vivía Lucía; allí adaptaron la sala como taller de panadería con el fin de ahorrar dinero en alquileres adicionales. Inicialmente la producción diaria de pan era muy poca, el producto producido era muy diferente a las demás panaderías del pueblo, pues este era un pan aliñado⁴⁹ y comparando el pan de mil pesos con el de otras panaderías era aproximadamente siete centímetros más pequeño. La ventas eran pocas los dos primeros meses, pero el inigualable sabor y la suave textura de este pan fueron la carta de presentación para que los habitantes del pueblo lo hicieran su preferido. De esta forma se fueron dando a conocer, produciendo aproximadamente una arroba y media de pan al día, lo que equivale más o menos a 40 libras de pan que generaban aproximadamente 200 mil pesos en ventas.

Así pasaron 6 meses donde todo marchaba bien; la panadería producía lo suficiente para suplir los gastos de la familia y los pagos de intereses mensuales del préstamo adquirido, pero no alcanzaba para hacer abonos a capital. A finales de agosto del mismo año tuvieron la fortuna de ser contratados por un colegio para realizar unos refrigerios para unas jornadas de convivencia; en este contrato ganaron muy bien además de adquirir buen nombre entre los estudiantes y profesores del plantel por la buena calidad de sus productos. Dado que la acogida fue tan buena, trabajaron cinco pequeños contratos más a lo largo de ese año.

Para febrero de 2006 el colegio organizó un paseo de bienvenida para todos los estudiantes del plantel y contrataron con la panadería los 820 refrigerios de ese día; lo que no imaginaron es que esos refrigerios nunca llegarían ya que la capacidad de los elementos de la panadería no era suficiente para cubrir esa cantidad. La falta de experiencia a la hora de comprar las máquinas y calcular su capacidad les jugó una mala pasada, por lo que quedaron mal y perdieron ese buen cliente. Después de este vergonzoso incidente sólo se quedaron con la venta

⁴⁹ Pan adobado de forma especial.

de pan que realizaban en la misma casa, lo que disminuyó notablemente los ingresos.

Carlos recibe una propuesta de trabajo en otra ciudad y decidió irse de la panadería en agosto de 2006 y dejar todo a un lado. Lucía en el día a día de la panadería había aprendido el oficio; con la partida de su hermano y para darle continuidad a su negocio, empezó a fabricar el pan ella misma pero debido a que sufría una afección en su espalda no era capaz de producir grandes cantidades por lo que los ingresos mensuales se redujeron significativamente. Sólo vendía la cantidad que era capaz de producir, lo que era muy poco para suplir la demanda; tal fue el extremo que algunas veces los clientes iban en busca del producto y no había existencias razón por la cual se fueron perdiendo clientes poco a poco. Tampoco se exploró la idea de contratar un panadero debido a que las recetas para la fabricación del pan se cuidaban celosamente.

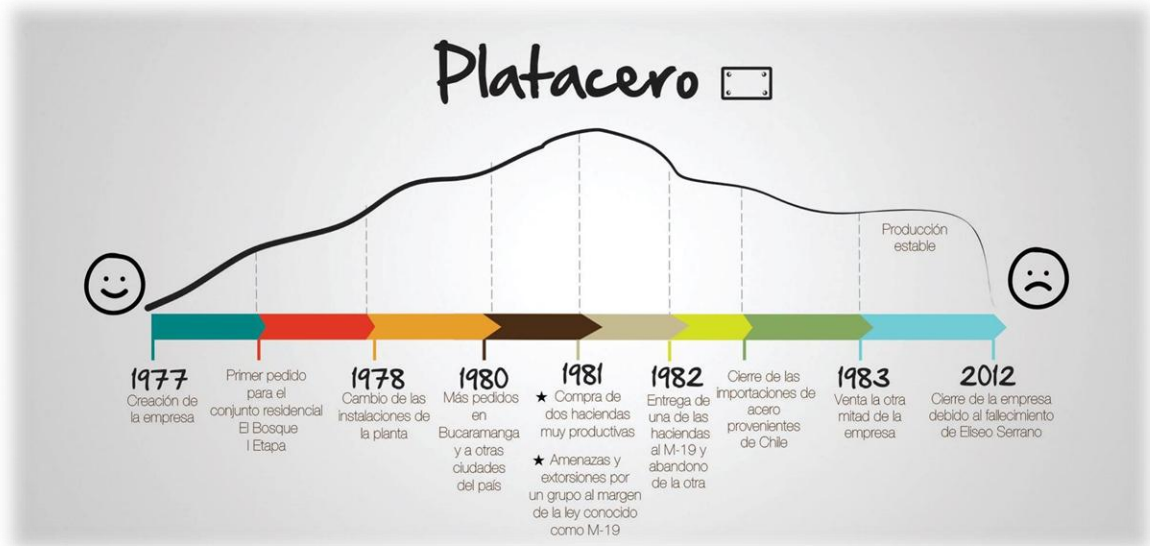
Los intereses pactados por el dinero prestado para la inversión inicial empezaron a acumularse, lo que estaba consumiendo esta pequeña empresa. Lucía intentó por todos los medios tomar un crédito en una entidad bancaria, pero todo su esfuerzo fue en vano ya que no pudo hacerlo debido a que la panadería nunca estuvo legalmente constituida por lo que no había como sustentar los ingresos y adquirir un crédito para subsanar las deudas y continuar con el negocio. Además, la idea de un nuevo crédito informal no era factible pues lo llamados “gota a gota” o “paga diario” consumen cualquier microempresa.

En medio de una desesperada situación económica, en marzo del 2007 se cerró la panadería y se puso en venta la maquinaria que fue entregada tiempo después a un comprador por 3 millones de pesos lo que sirvió para pagar parte de la deuda adquirida. “Contar con la ilusión de tener una fuente de sustento para mis hijas es lo que me motivó a emprender pero la realidad es que sin tener la experiencia y

ayudas bancarias es muy difícil”. La parte de la deuda pendiente Lucía la canceló en el 2008 con parte de un dinero que recibió de una herencia.

3.2.7 Caso Platacero

Figura 34. Retorno platacero



Esta es la historia de un santandereano pujante que logró hacer industria en Bucaramanga, logró cambiar las cocinas tradicionales de mesón y puertas de madera por las prácticas e higiénicas cocinas integrales, pero que lastimosamente tuvo que ver como todos sus esfuerzos y su empresa se derrumbaba sin poder hacer nada para evitarlo.

Es el año 1968 cuando el empresario de 23 años John Humberto Plata Mantilla, decide crear su propia empresa, después de tener experiencia laboral en lugares como Cosandi Ltda., hoy conocido como Mac Pollo, y la empresa de electrodomésticos de su primo llamada Jplata. Considerando que era el momento justo para emprender, monta su negocio que llamó John Plata & Cía., una

sociedad con su hermano Alfredo Plata, en la que John aportó el capital y asocia a su hermano, que era más bien como un hijo pues era el menor de toda la familia y además había quedado al cuidado de John en el momento en que fallece su padre.

La principal actividad de John Plata & Cía. era la comercialización de electrodomésticos. Gracias a su experiencia en las ventas y a su gestión, John obtiene la distribución exclusiva de General Electric, Centrales e Industrial en Santander y las zonas aledañas, pues estas grandes marcas no tenían puntos de venta propios. El local estaba ubicado en el centro de la ciudad, en la calle 36 con carrera 17, era una ubicación estratégica, incluso hoy en día este sector es reconocido como zona de venta de electrodomésticos. Esta empresa funcionó hasta comienzos de los ochentas cuando se liquida debido a los malos manejos de su hermano Alfredo, quien había quedado al frente de la empresa.

John Plata inicia paralelamente a su vida como empresario una carrera gremial muy importante, siendo uno de los impulsores de ACOPI⁵⁰, miembro de la junta directiva de la Cámara de Comercio y estuvo en la junta de Fenalco⁵¹. El hecho de pertenecer a estos gremios lo impulsó a realizar sus estudios universitarios, pues solo tenía el título de bachiller en el colegio San Pedro. Para ese momento la única alternativa para estudiar era la Corporación educativa ITAE, pues esta universidad tenía una ventaja y era que podía estudiar de noche y trabajar de día, lo que le permitía seguir pendiente de su empresa. En 1976 recibe el título de Administrador de Empresas a nivel tecnológico, siendo su proyecto de grado la constitución de la idea en la que venía trabajando desde el momento en que empezó a estudiar: crear una empresa, esta vez sin socios, con el fin de fabricar cocinas integrales de acero inoxidable, negocio que era muy innovador para la

⁵⁰ ACOPI son las siglas de la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias.

⁵¹ FENALCO son las siglas de la Federación Nacional de Comerciantes.

época pues en Colombia no existían este tipo de cocinas. En 1977 nace legalmente Platacero Ltda., ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

John tenía John plata & Cía. que era una empresa fuerte y rentable, y esta sociedad fue la que le dio el capital para materializar la idea de negocio de Platacero. Gradualmente fue sacando dinero de las ganancias y comprando la maquinaria y lo necesario para lo que sería la nueva empresa de cocinas integrales. Compró una casa de cuatro pisos en el centro de la ciudad en la calle 45 con carrera 17. Gracias a la experiencia que poseía John en ventas de electrodomésticos de acero inoxidable conocía todas las bondades de ese material por lo que quería que sus cocinas fueran fabricadas con este, pues su concepción era innovar pero buscando siempre la mejor calidad posible en las técnicas, procesos y materiales.

Cuando se inician labores en el año 1977, las cocinas se fabricaban por encargo puesto que la planta contaba con un horno pequeño que solo permitía la producción de una pieza a la vez; además John no era partidario de la producción en línea ya que pensaba que esta forma de producción disminuía la calidad del producto final.

Durante el tiempo que Platacero estaba en la casa del centro la nómina que conformaba la empresa era la siguiente: un ingeniero industrial de la Universidad industrial de Santander (UIS) recién egresado, “le decíamos el ingeniero Barragán”^(*) quien era capaz de atrapar las ideas de John y plasmarlas en términos de ingeniería; la empresa además contaba con una secretaria, un jefe de planta que era un técnico industrial del Sena, una contadora, tres operarios y un único vendedor para toda Colombia además de John.

^(*) En el documento se registran oraciones entre comillas que son comentarios extraídos de la entrevista realizada a Margarita Plata, hija del dueño y fundador de Platacero.

Para 1977 Bucaramanga empieza a dar un giro en cuanto a construcción se refiere y la construcción de conjuntos residenciales estaba en auge, por ende empiezan a edificarse los primeros conjuntos residenciales en la ciudad. Gracias a las buenas relaciones públicas que manejaba John, se hace acreedor del contrato para fabricar las cocinas integrales del primer conjunto residencial que se construyó en Bucaramanga y que se llamó El Bosque I Etapa.

Para suplir este pedido se trabajó muy duro; la planta funcionó casi 24 horas de lunes a domingo durante varios meses. Es en este momento donde John se percata que un solo horno y una pequeña planta no tenían la capacidad para las nutridas producciones que estaban efectuando, pues la construcción de conjuntos residenciales era cada vez mayor luego, si todo seguía como se esperaba, su negocio continuaría recibiendo grandes pedidos.

En 1978 John busca el lugar apropiado para trasladar la planta, él piensa en la Hacienda Menzulí ubicada en la autopista que de Floridablanca conduce a Piedecuesta, propiedad del señor Carlos Meyer. John habla con él y le propone comprarle la hacienda junto con el terreno aledaño. Una vez se concreta el negocio empieza la construcción de la nueva planta bajo la dirección del Ingeniero Barragán. Para este año John delega el mando de John Plata y Compañía a Alfredo, pues necesitaba enfocarse en lo que para él había sido su sueño desde que inició sus estudios superiores.

Estando ya establecidos en Menzulí, se realizó el proceso de montaje de la planta de producción. La vieja casa se adecuó como zona administrativa y a la vez como vivienda de la familia pues John se trasladó junto con su esposa y sus seis hijos a vivir allá y en una parte del terreno cercano a ella instaló la planta. Todo se montó de forma tal que la producción fuera en línea, con bandas transportadoras elevadas que llevaban el producto de un proceso a otro en las que “se podía ver los mesones volando por la planta” (*); incluso la planta fue construida elevada del

suelo para facilitar la salida de la mercancía directamente a los furgones. Toda una serie de detalles que para esa época fueron enormemente innovadores.

De 1977 a 1981 la fábrica estaba en un punto muy alto, habían grandes pedidos para todas las nuevas construcciones de la ciudad, conjuntos como Torre Molinos, Carabelas, y Neptuno eran entregados con cocinas integrales fabricadas en Platacero, además habían pedidos que se despachaban a otras ciudades colombianas como: Manizales, Pereira, Barranquilla, Cartagena, Bogotá y Medellín, por lo que la estructura laboral también había crecido. En Menzulí la nómina de la empresa había crecido: estaba John como gerente y dueño, una secretaria, una contadora permanente, una persona encargada de inventarios compras, pedidos y almacén, el ingeniero Barragán como jefe de producción, cuatro operarios técnicos del SENA, un supervisor por cada máquina (Horno de secado, de pintura y tornos) que revisaban la calidad de cada proceso, el encargado de los despachos, el operario del montacargas y el conductor del furgón.

Paralelo a los negocios, John siempre tuvo una gran fascinación por el campo, de allí venían sus raíces y era algo que él no podía dejar a un lado. Además, por la buena rentabilidad de sus empresas, tenía suficiente dinero para invertir en nuevos terrenos y disfrutar de este ambiente natural. Es así como en 1980 con parte del dinero que recibió de la liquidación de John Plata y Cía., compra dos haciendas en el departamento de Santander, una llamada La Muticia ubicada en el municipio del Playón y otra ubicada en el municipio de Río Negro que era netamente cacaofera. “La Muticia era una cosa inmensa” tenía ganado, cacao, caña de azúcar con trapiche “eso era delicioso irnos para allá) y la otra en Río Negro (Santander) pero esa si era netamente cacaofera, las dos fincas eran cercanas, “mi papá era feliz yéndose para la finca”. Desafortunadamente lo que fueron los años de 1981 a 1983 fue una época de mucha violencia propiciada por la guerrilla, lo que afectó terriblemente la familia del Señor Plata quienes

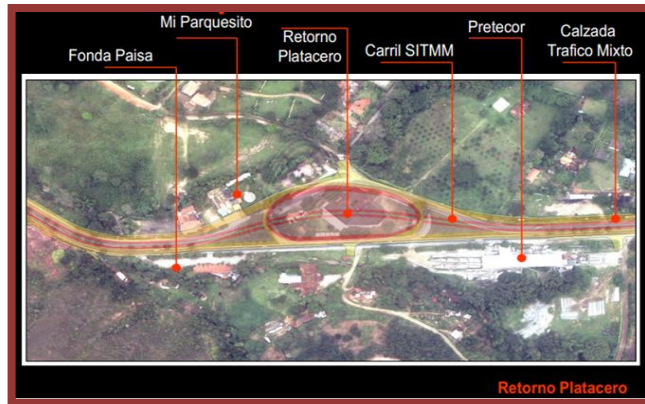
empezaron a verse intimidados por el movimiento 19 de abril (M19)⁵² a tal punto que “mi papá no podía ir a la finca, mi hermano mayor que estudiaba en Medellín le toco venirse, ya nos daba miedo salir, nos seguían por todos lados”. A John lo llamo el M-19 y le dijeron que la única forma de negociación era que les entregara la hacienda La Muticia, pues ellos la querían para usarla como un inicio productivo. En todo este enrollo y gracias a seguimientos del ejército cayó un cabecilla del grupo que tenía la misión de secuestrar a John, “para nosotros fue una sorpresa enterarnos que era el capataz de la Muticia”, John no podía seguir exponiéndose junto con su familia, entonces decide en el año 1982 entregar La Muticia con las escrituras y todo lo que la hacienda tenía al grupo subversivo M-19, y la otra finca la deja abandonada, “mi papá no podía volver a aparecerse por esos lados”

A raíz de todos los sucesos a los que se ve enfrentado, entre los años 1982 y 1983 John empieza a pensar que hacer con su vida, que hacer económicamente y pensar qué iba a hacer con Platacero pues la planta estaba generando mucho dinero y su estructura era sólida, pero ya no era seguro vivir en Bucaramanga y John sabía que debía irse de la ciudad junto con su familia para estar seguros. John le propone a uno de sus mejores amigos Eliseo Serrano, el dueño de ASYCO⁵³, que le compre la mitad de Platacero, negocio que se consolidó en 1982 y deja a Eliseo como socio capitalista de la empresa, ese mismo año John se va para Venezuela a explorar nuevos mercados y logra consolidar una empresa reconstructora de motores y que también importaba carros, “una cosa totalmente diferente, pero eso hacia parte del espíritu emprendedor de mi papá”. En 1985 Llama a su esposa para pedirle que viaje junto con su familia a empezar una nueva vida en ese país.

⁵² El M-19 fue un movimiento guerrillero colombiano nacido a raíz de un presunto fraude electoral en las elecciones presidenciales del 19 de abril de 1970, que dieron como ganador a Misael Pastrana Borrero contra el General Rojas Pinilla.

⁵³ ASYCO es un reconocido almacén de muebles y electrodomésticos de Bucaramanga.

Figura 35. Imagen satelital retorno Platacero



En 1983 Eliseo le propone a John comprarle el 50 % restante de la empresa y este acepta ya que la empresa empezaba a presentar serios inconvenientes con el suministro de la principal materia prima, debido a que en el gobierno del presidente Belisario Betancur cerró las importaciones de acero inoxidable provenientes de Chile y no había disponibilidad de este material en Colombia.

Platacero seguía funcionando normal, gracias a que John importaba el acero en Venezuela y se lo enviaba a su amigo Eliseo a Colombia, “mi papá se convirtió en Proveedor de Platacero”

En 1986 Eliseo sufre un infarto y muere, para John fue un duro golpe dado que era uno de sus mejores amigos, ante esta lamentable situación Martha de Serrano, la esposa de Eliseo, pasa a ser la dueña de una empresa de la que no tenía conocimiento sobre su funcionamiento, por lo que le propone encarecidamente a John que se devuelva al país y le ayude a manejar la empresa. Para John es una situación difícil porque él no puede volver por motivos de seguridad. “Mi papa sufría pensando que todo el esfuerzo por hacer la empresa de sus sueños estaba llegando a su fin”.

Para Martha Serrano fue difícil hacer que Platacero siguiera su curso, y termina por cerrar la producción de la empresa, y las instalaciones de la planta las adecua para convertirlas en una fábrica de muebles que se llamó Colmuebles.

De lo que fue Platacero ya no queda nada, dado que Martha tuvo que trasladar todo a una zona en el anillo vial de Bucaramanga, pues por crecimiento de la ciudad y expansión de la infraestructura vial la planta tuvo que ser demolida, y en ese preciso lugar se construyó un retorno vial. El que aun dos años después de haber sido construido se sigue conociendo como retorno Platacero. Puede que la gran planta llena de tecnología e innovación no exista, lo que si se tiene claro es que ese nombre permanecerá por mucho tiempo en la mente de los Bumangueses y Piedecuestanos que transitan diariamente este trayecto.

3.3 NOTAS DE ENSEÑANZA

Para un mejor desarrollo de los casos de estudio en el aula de clase, se realizó una nota de enseñanza para cada uno siguiendo el modelo propuesto por Piffault (2006)⁵⁴ (**ver anexo H**), que sirve como guía para que el docente los trabaje en clase. En estas se suministra un resumen, un plan de enseñanza y unas preguntas de asignación que facilitan el proceso de discusión del caso (**ver anexo I**). Cabe aclarar que estas guías solo estarán disponibles para el personal docente.

⁵⁴ PIFFAUL, Joelle. Guía para redactar la nota pedagógica. Documento de trabajo. HEC Montreal. Canadá, 2006.

3.4 MONTAJE DE LOS CASOS EMPLEANDO TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

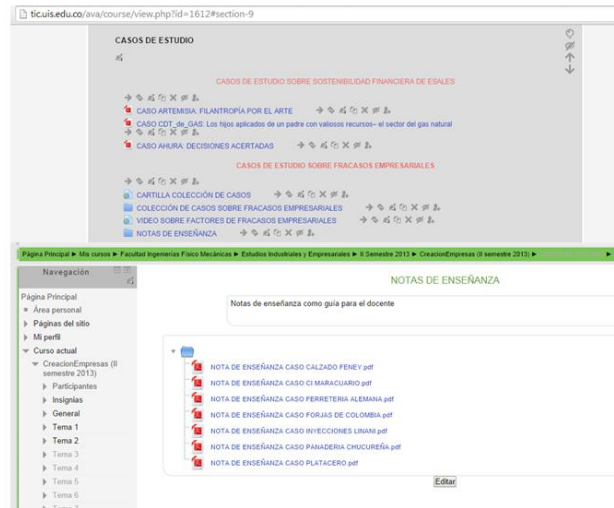
Con el fin de generar material de apoyo para la asignatura creación de empresas de la Universidad Industrial de Santander, se construyeron siete casos de estudio de fracasos empresariales regionales, haciendo uso de algunas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

Para materializar los resultados de este trabajo de grado, se incorporaron cada uno de los siete casos de estudio en la plataforma MOODLE, como se observa en la ilustración ya que es un ambiente educativo virtual que es de fácil consulta y al cual tienen acceso todos los estudiantes y profesores de la Universidad, además es un sitio web mediante el cual se contribuye con la conciencia ecológica ya que se ahorra el consumo excesivo de papel.

Para ingresar a la plataforma se realizan los siguientes pasos:

1. Se escribe la siguiente dirección en el navegador <http://tic.uis.edu.co/ava/>
2. Se digita el código y la contraseña según sea estudiante o docente
3. Selecciona la opción Facultad Ingenierías Físico Mecánicas
4. Elegir la Escuela de estudios Industriales y Empresariales
5. Seleccionar la opción Creación de Empresas
6. Casos de estudio sobre fracasos empresariales

Ilustración 8. Casos en MOODLE



Los casos también se encuentran plasmados en una cartilla virtual, que se puede observar en el siguiente link http://www.wobook.com/WBqE6_45zo8b/Coleccion-de-casos-Fracasos-Empresariales.html, y por disposición del concejo de escuela los casos estarán en un repositorio virtual en la página de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.

Con el objetivo de captar la atención de los estudiantes e introducir el tema, se realizó un video didáctico (**ver anexo J**) que se encuentra en la página YouTube^(*) en el link <https://www.youtube.com/watch?v=ebpNFttBjnQ> con una duración de 6:02 minutos que sirve como preámbulo a la discusión de los casos de estudio, donde se explica a grandes rasgos que es un fracaso, algunos de los factores que lo propician y por último se exponen las razones por las cuales fracasaron cada una de las empresas documentadas en este trabajo de grado.

(*) YouTube es un sitio web en el cual los usuarios pueden subir y compartir vídeos

Ilustración 9. Video fracasos empresariales



4. IMPLEMENTACIÓN DE LOS CASOS DE ESTUDIO EN EL AULA

La idea primordial de un trabajo de grado modalidad práctica en docencia es la creación de proyectos para el aula de clases, orientados al mejoramiento del proceso de aprendizaje, basados en nuevas metodologías que el docente pueda llevar a cabo en el desarrollo de las mismas. Por lo anterior es que se hace imprescindible realizar una prueba de la metodología, por medio de la implementación de la misma.

La implementación en el aula fue realizada bajo los parámetros establecidos en las notas de enseñanza con el grupo D1 de Creación de Empresas de primer semestre de 2014, en el que se encuentran 40 estudiantes matriculados. El grupo fue dividido previamente en siete subgrupos de manera tal que a cada uno le correspondiera un caso diferente, el material fue enviado con un día de anticipación con el fin de que los estudiantes lo leyeran y llegaran a la clase con una idea previa del tema a tratar. Al inicio de la actividad se pidió que se organizaran en los grupos previamente establecidos y se asignaron 15 minutos para leer nuevamente el caso, a su vez a cada estudiante se le entregó una lista que contenía factores de fracaso (**ver anexo K**) en la que debían chequear cuales de esos estaban presentes en la historia que les correspondió. La ilustración 9 refleja la evidencia de la implementación.

Ilustración 10. Evidencia fotográfica de la implementación



Una vez leído los casos, se estableció un tiempo para que los estudiantes pudieran realizar las actividades de asignación propuestas al final de caso.

Posteriormente se hizo la socialización, en donde un líder de cada grupo relataba las características principales de la historia, con la intención de que los 40 estudiantes (**ver anexo L**) conocieran todos los casos.

Una vez se conocen todas las historias se abre el debate, en donde participaron opinando y proponiendo posibles soluciones a la problemática desarrollada en cada caso, que hubieran podido salvar a la empresa del fracaso. Por último se proyecta el video en el cual se observaba un resumen del eje principal del Trabajo de Grado y se les pedía que realicen la encuesta de satisfacción donde además podían plasmar sus conclusiones y/o comentarios acerca del trabajo realizado. Como reconocimiento alegórico a todos aquellos que participaron de esta actividad se les otorgo un “certificado para fallar” (**ver anexo M**) que los cataloga como personas que hablan abiertamente sobre el fracaso y reconocen los factores que lo ocasionan.

4.1 EVALUACIÓN DEL TRABAJO APLICADO

Una vez culminada la implementación de los casos de estudio pedagógicos en el aula, se evaluó la calidad del mismo así como la efectividad, por medio de una encuesta que fue adaptada del protocolo para la revisión de estudios de caso pedagógico propuesto por Ogliastri⁵⁵ (**ver anexo N**) y se analizaron los datos utilizando como metodología de medición la escala de Likert^(*).

Los casos fueron analizados de forma independiente ya que cada uno de ellos es diferente en cuanto sector, contenido y estructura.

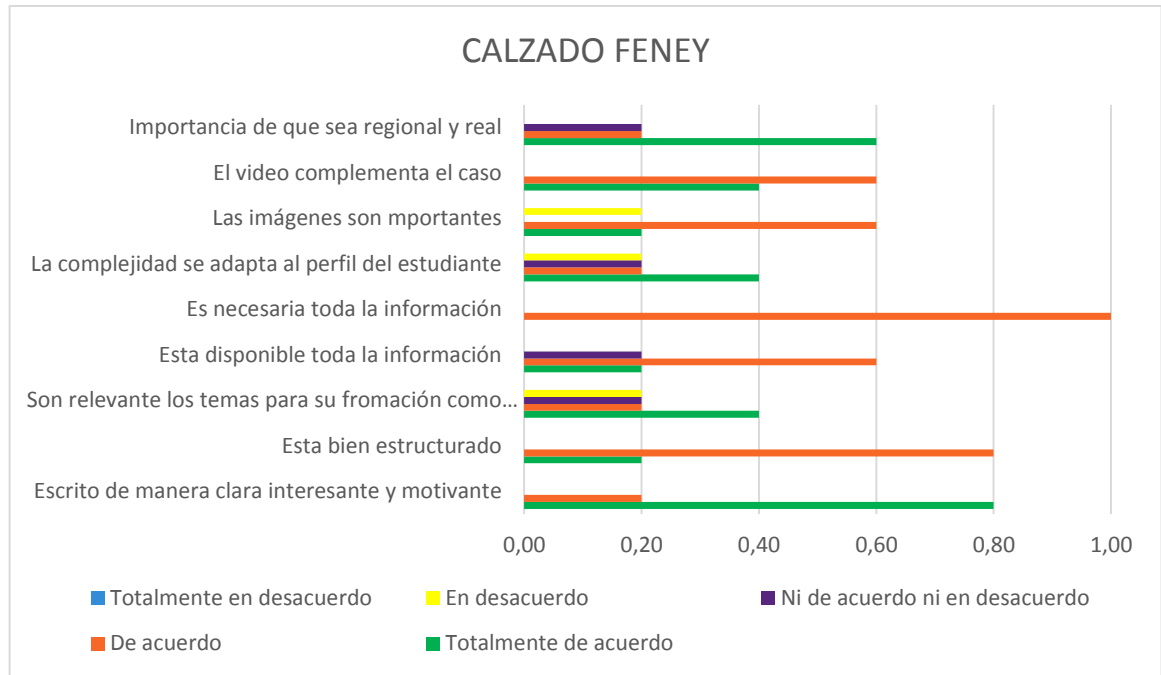
- Resultados caso Calzado Feney

En la evaluación de este caso se observó que la información que contiene es la necesaria para su entendimiento, está bien estructurado y escrito de forma que despierta el interés del lector, como se observa en la ilustración 10.

⁵⁵ OGLIASTRI, Enrique. El método de casos. Cali, 2008. p. 11.

^(*) Escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios para medir el nivel de acuerdo del encuestado con una situación.

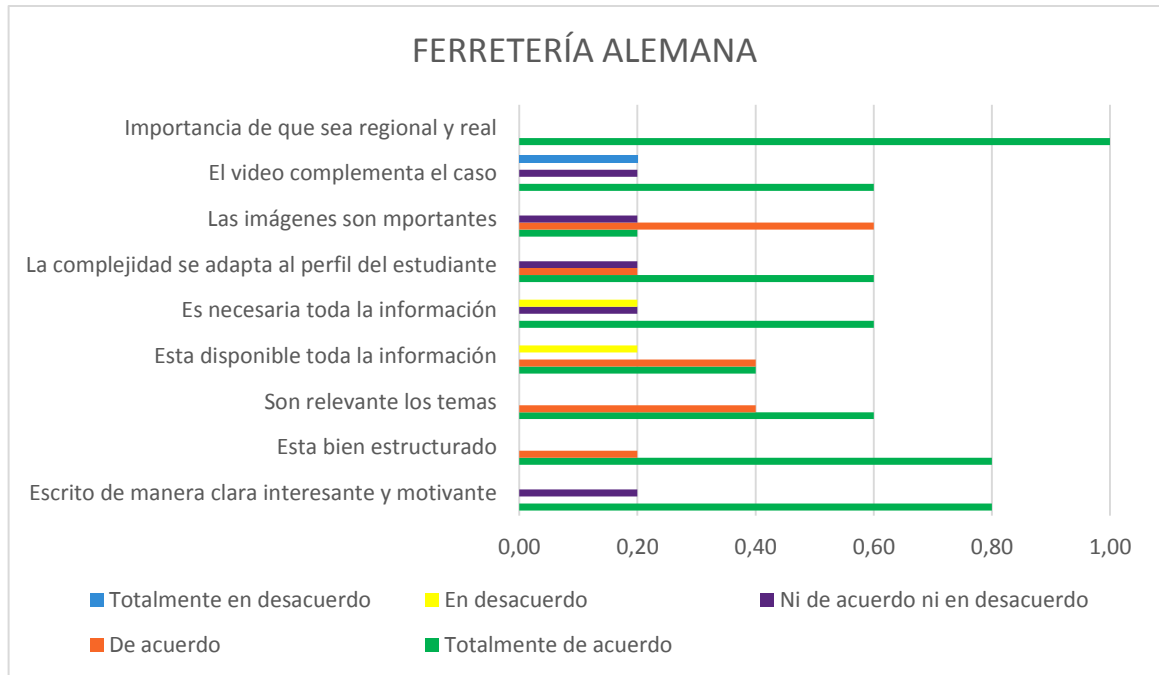
Ilustración 11. Resultados Caso Calzado Fenev



- Resultados caso Ferretería Alemana

Los resultados del análisis de este caso permiten evidenciar que el tema es relevante para la vida empresarial de los alumnos que lo estudiaron, ya que expresaban que las situaciones relatadas son muy comunes en el entorno, como se observa en la ilustración 11.

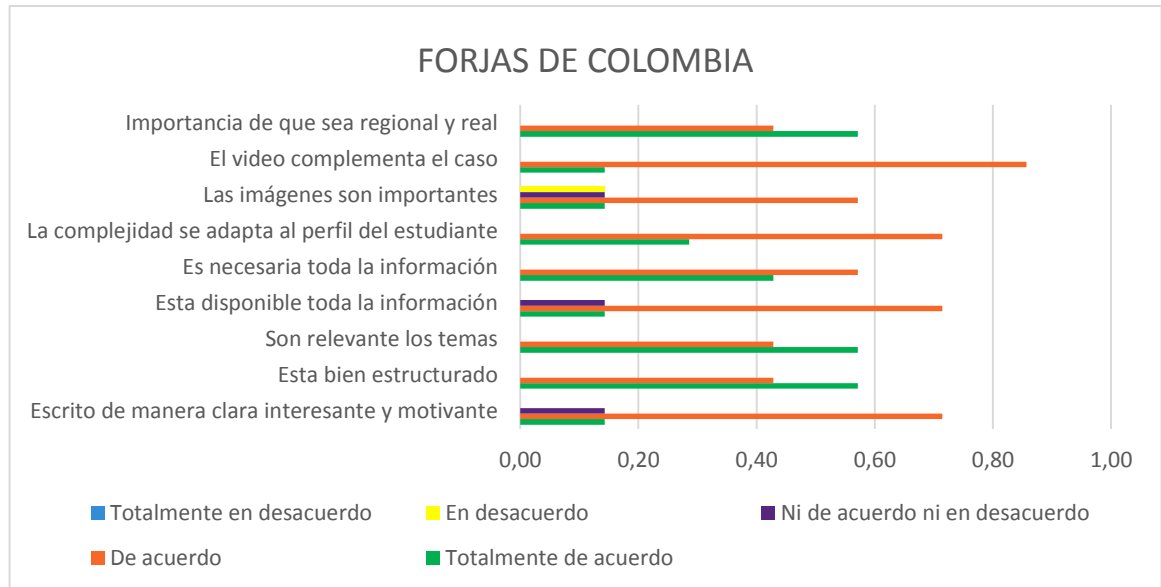
Ilustración 12. Resultados caso Ferretería Alemana



- Resultados caso Forjas de Colombia

Aunque algunos de los entrevistados expresaron que el caso estaba un poco extenso, todos coinciden en afirmar que toda la información contenida es necesaria para el entendimiento del mismo, como se observa en la ilustración 18.

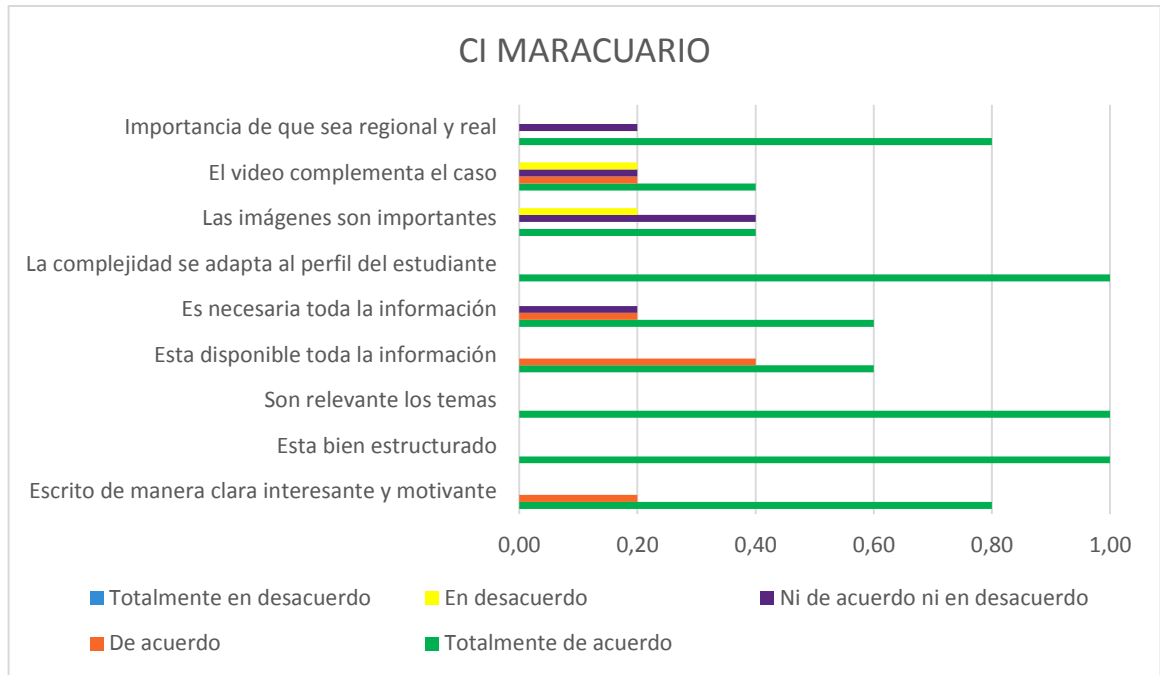
Ilustración 13. Resultados caso Forjas de Colombia



- Resultados caso CI Maracuario

El tema tratado en este caso de estudio se adapta perfectamente al perfil del estudiante ya que encierra una gran variedad de temas asociados al campo de acción de la Ingeniería Industrial y todos los que evaluaron la historia coincidieron en esta afirmación, como se observa en la ilustración 13.

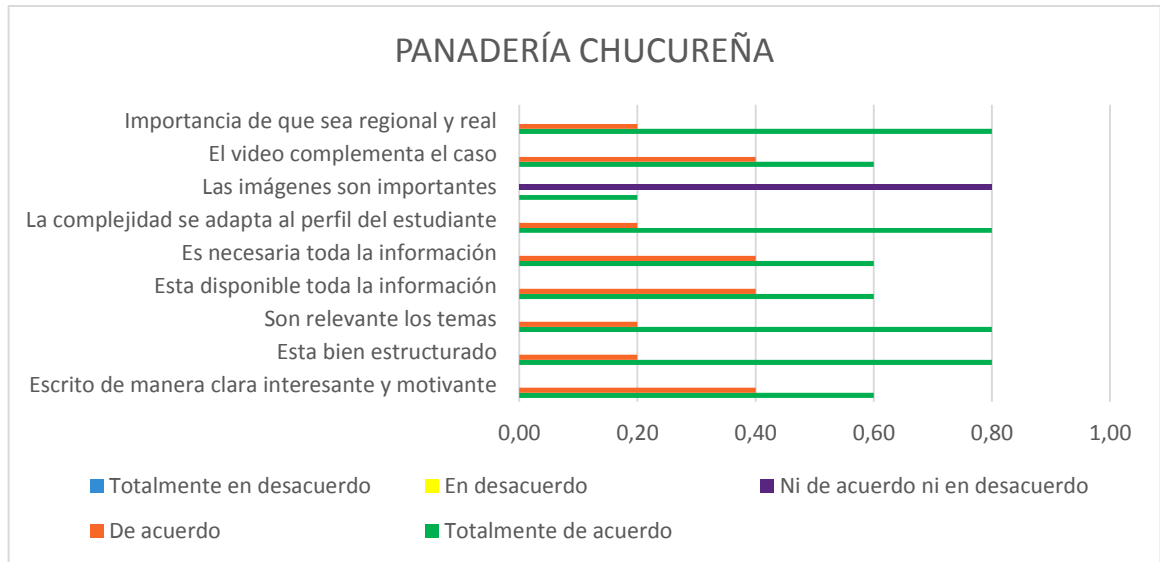
Ilustración 14. Resultados caso CI Maracuario



- Resultados caso Panadería Chucureña

La encuesta del caso de la Panadería arroja como resultado que la información contenida en este es suficiente para su interpretación y no se hace necesario las imágenes que fueron incorporadas a la lectura, como se observa en la ilustración 14.

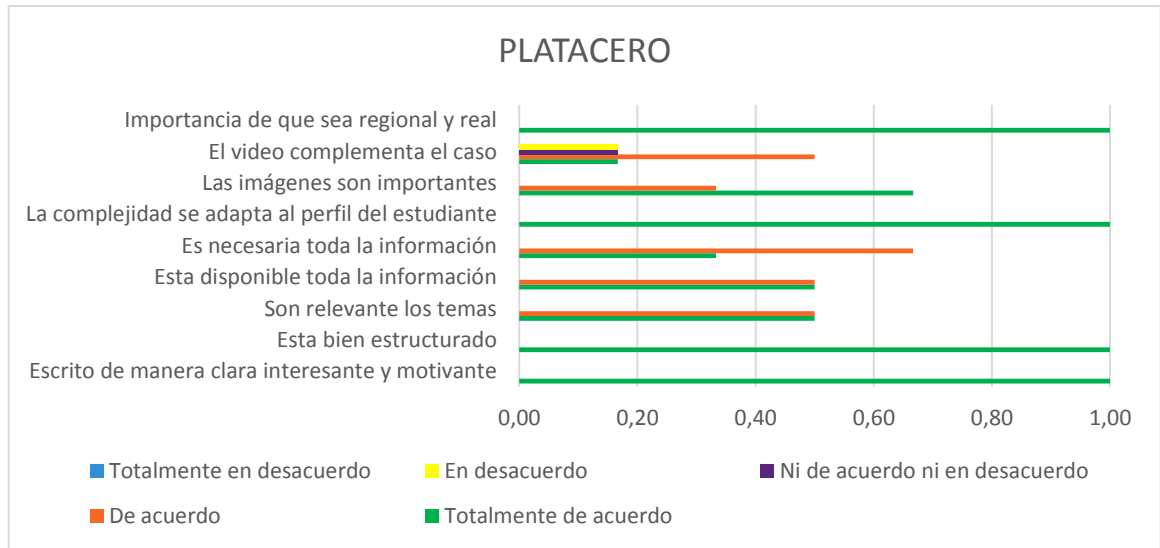
Ilustración 15. Resultados Caso Panadería Chucureña



- Resultados Caso Platacero

Con los resultados del caso Platacero se observa que está escrito de una forma clara y la totalidad de los estudiantes expresaron que el lenguaje de escritura es de fácil entendimiento y no hay términos técnicos o complicados, como se observa en la ilustración 15.

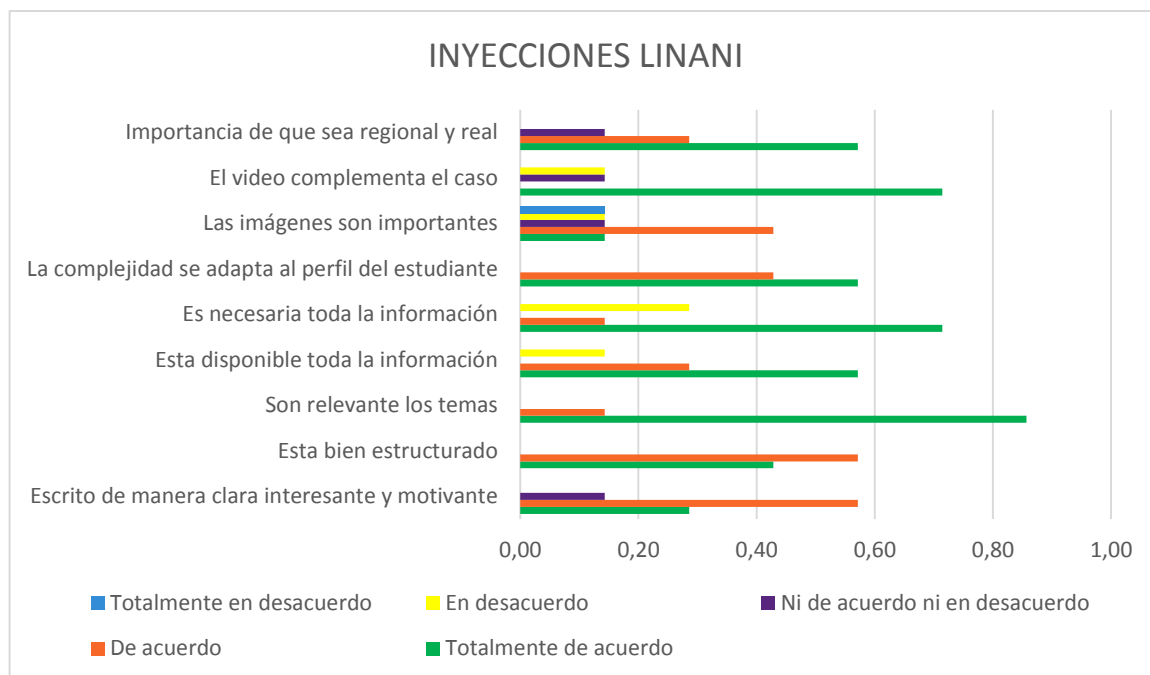
Ilustración 16. Resultados Caso Platacero



- **Resultados Caso Inyecciones Linani**

En la ilustración 16 permite observar que hay información que no es importante para el análisis del caso y que además las imágenes son irrelevantes para el entendimiento del mismo.

Ilustración 17. Resultados caso Inyecciones Linani



Análisis general de la implementación de los casos

La respuesta ante el análisis general de la implementación de los casos de factores de fracaso fue muy positiva, ya que más del 90% de los estudiantes afirmaron que los casos son interesantes y amenos para la lectura, debido a que les parece que la estructura sigue una secuencia lógica que ayuda a seguir el hilo conductor de la historia. El 65% de los encuestados aseguraron que conocer los factores por los que otros han fracasado les ayudará a evitarlos y solo el 2,5% expresó indiferencia ante el tema.

En cuanto a la extensión del documento un 5% de las personas estuvo en desacuerdo con que toda la información registrada no era necesaria para entender el final de la historia, contrario a lo que opino el 90 % de la población. Al 7,5 % les pareció indiferente que el documento tuviera imágenes anexas, dado que argumentaron que con solo la escritura se podía entender muy bien la historia. El

95% de los encuestados apoyan la idea que al leer casos de estudio que sean de origen regional y real incentiva a la lectura y posterior análisis, pues son casos con hechos cercanos al entorno. Por último la utilización de tecnologías de la información y la comunicación TIC´s en la implementación, más específicamente el video proyectado al final de la clase fue de agrado para el 80% de las personas y expresaron haber podido concluir el tema general de los siete casos de estudio, que era el fracaso empresarial.

Ilustración 18. Pregunta 1 de la encuesta

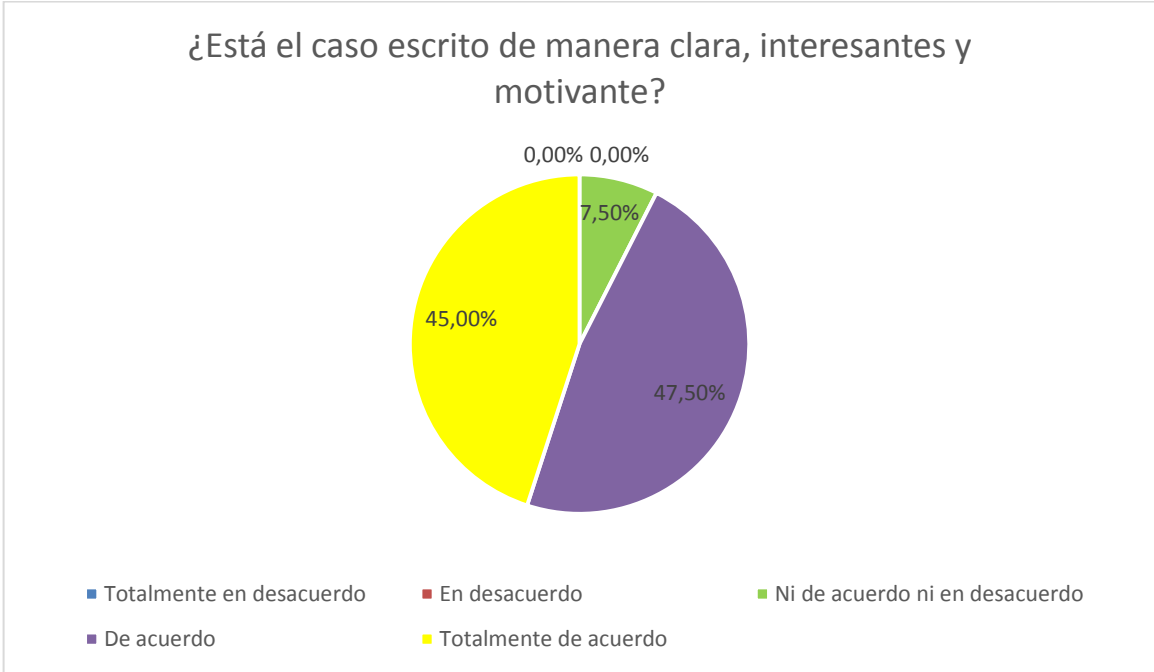


Ilustración 19. Pregunta 2 de la encuesta

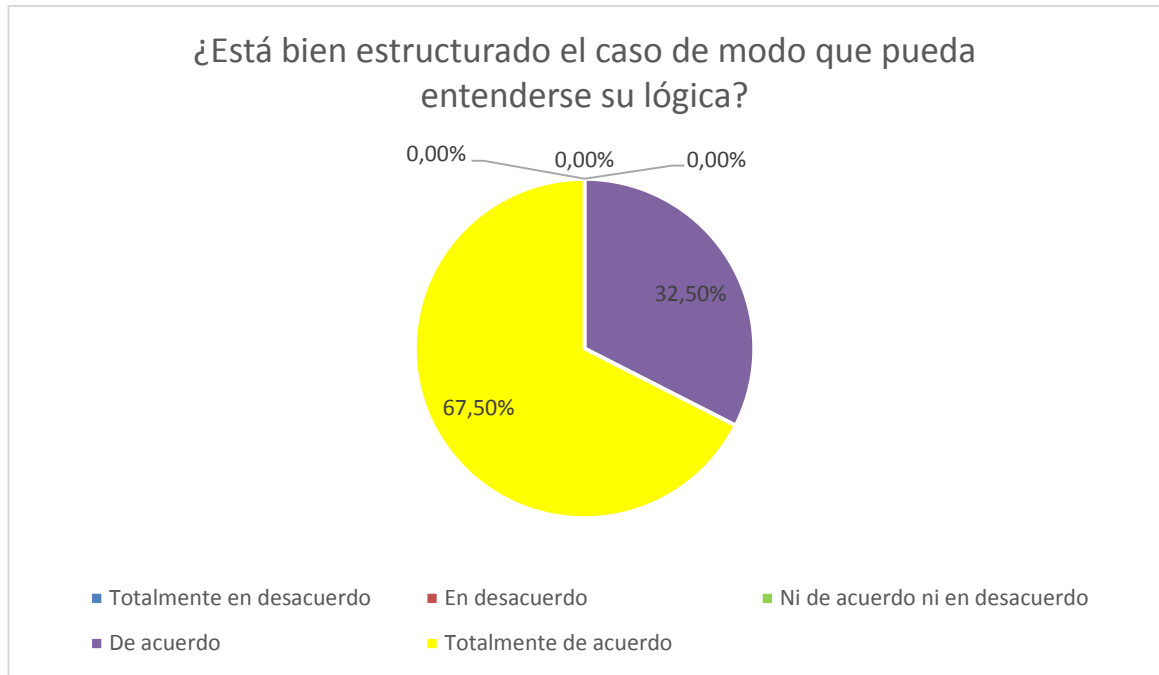


Ilustración 20. Pregunta 3 de la encuesta

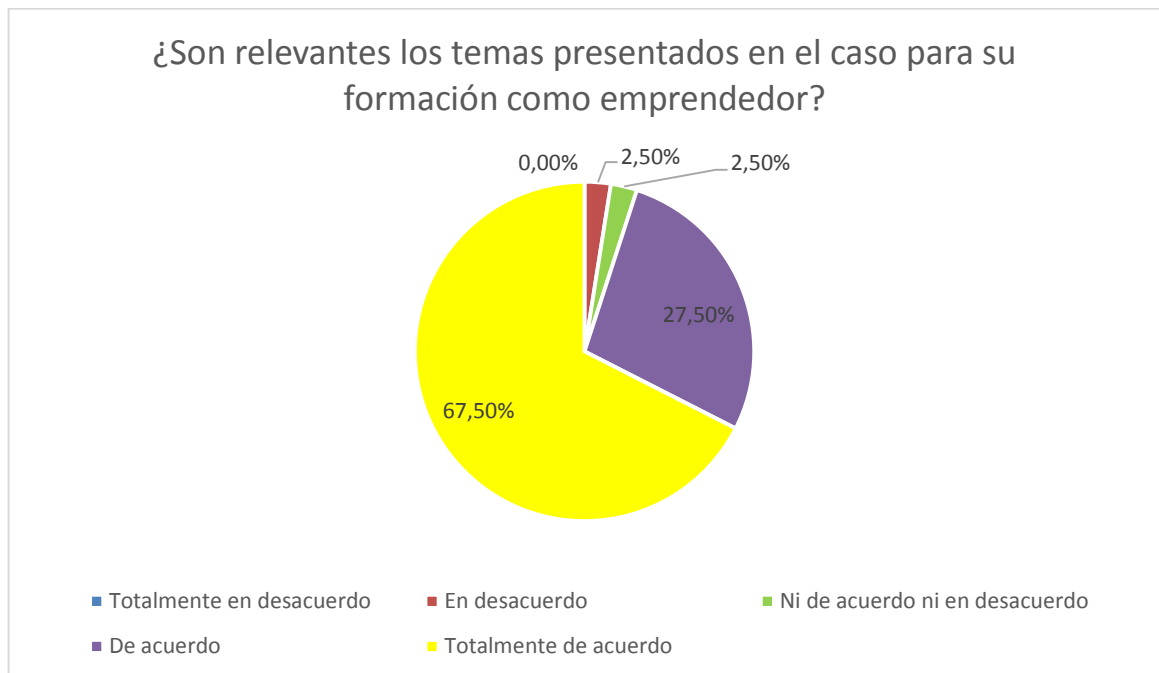


Ilustración 21. Pregunta 4 de la encuesta

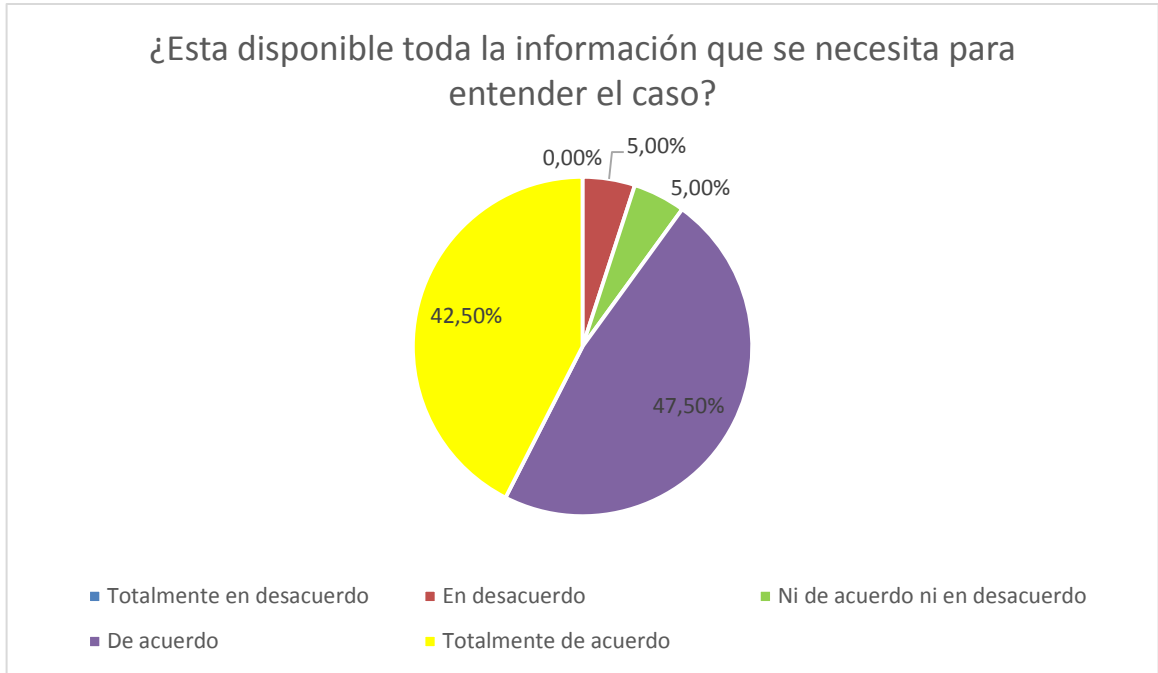


Ilustración 22. Pregunta 5 de la encuesta

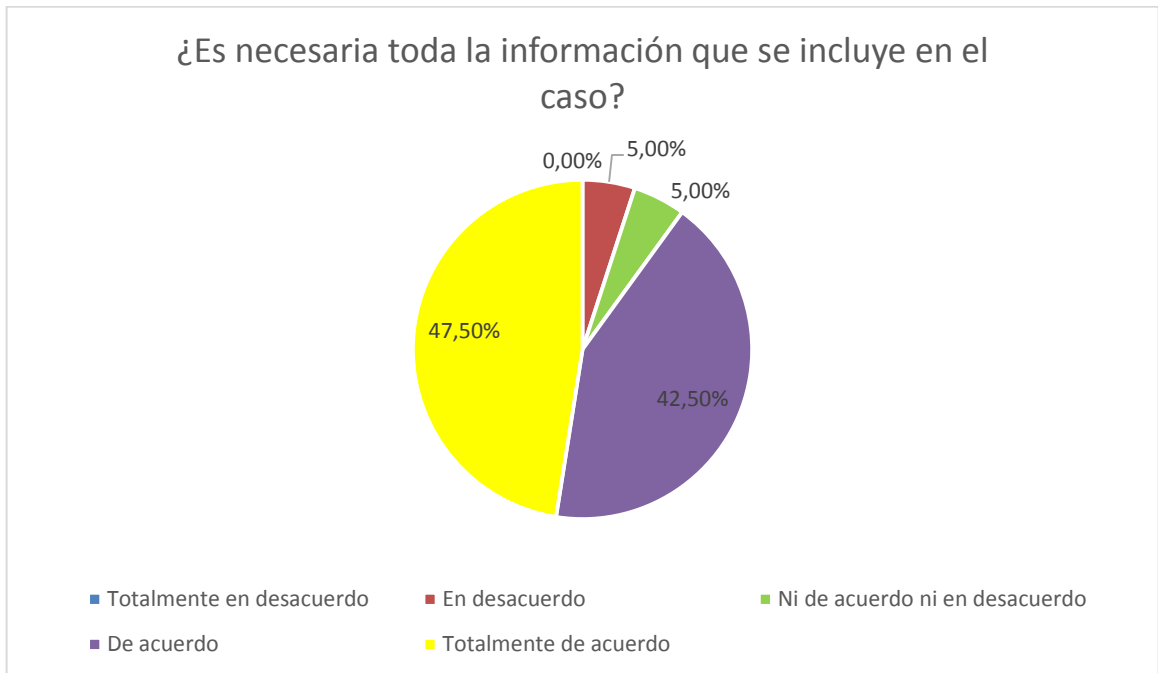


Ilustración 23. Pregunta 6 de la encuesta

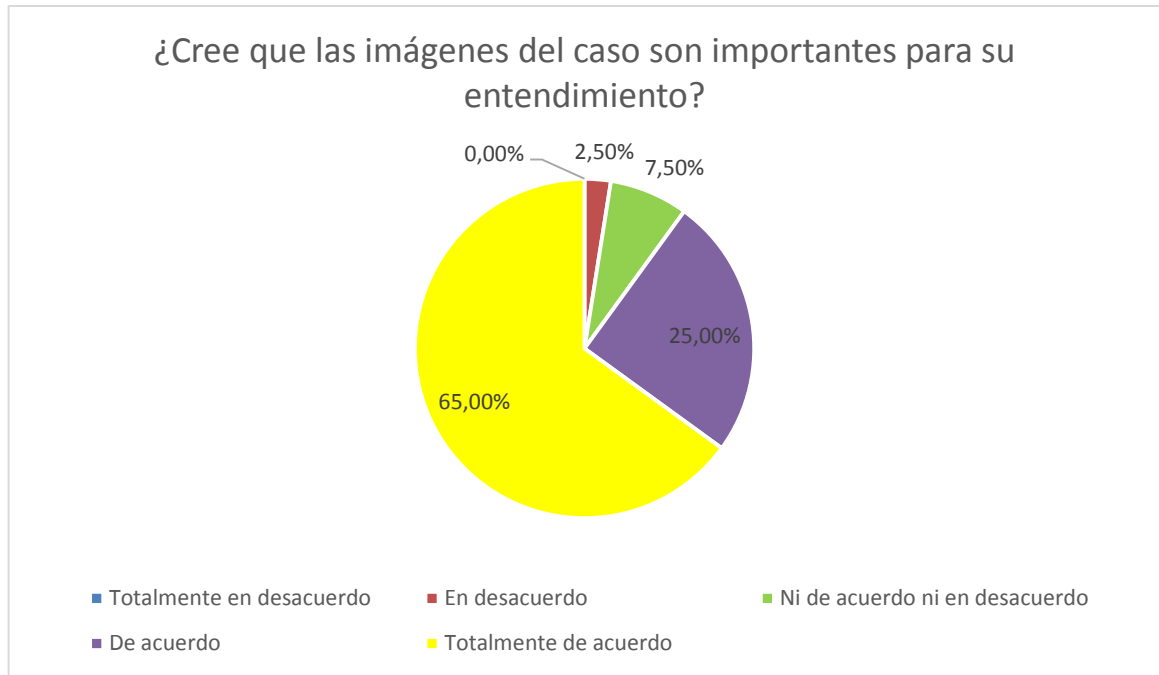


Ilustración 24. Pregunta 7 de la encuesta

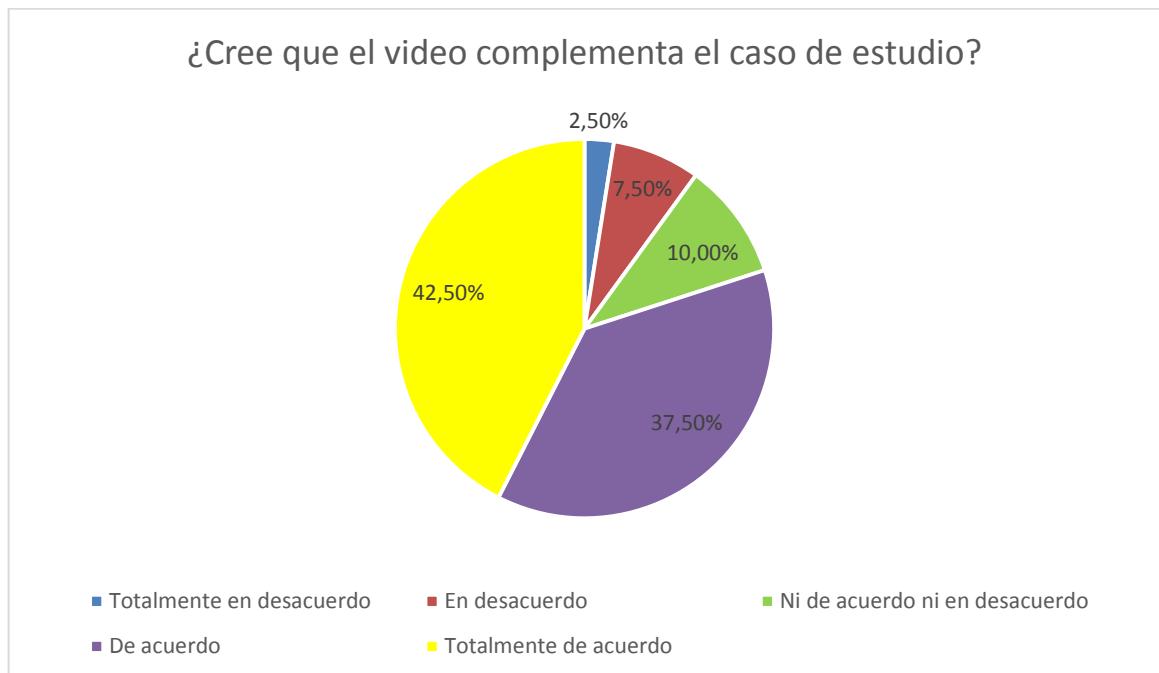


Ilustración 25. Pregunta 8 de la encuesta.

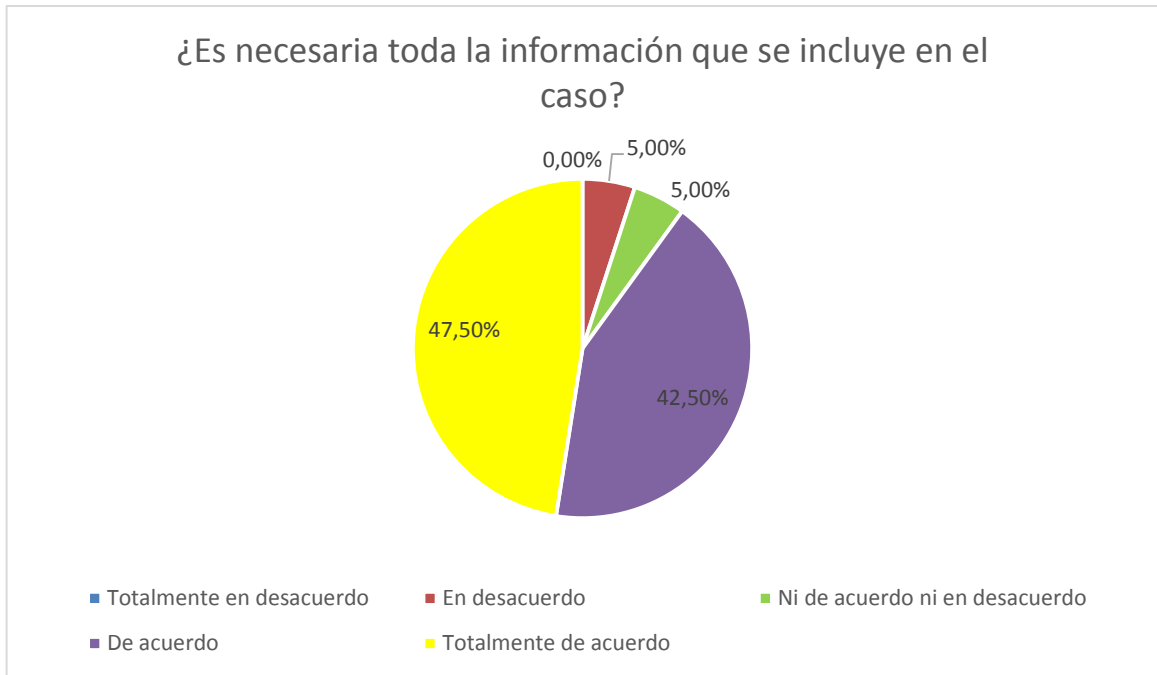
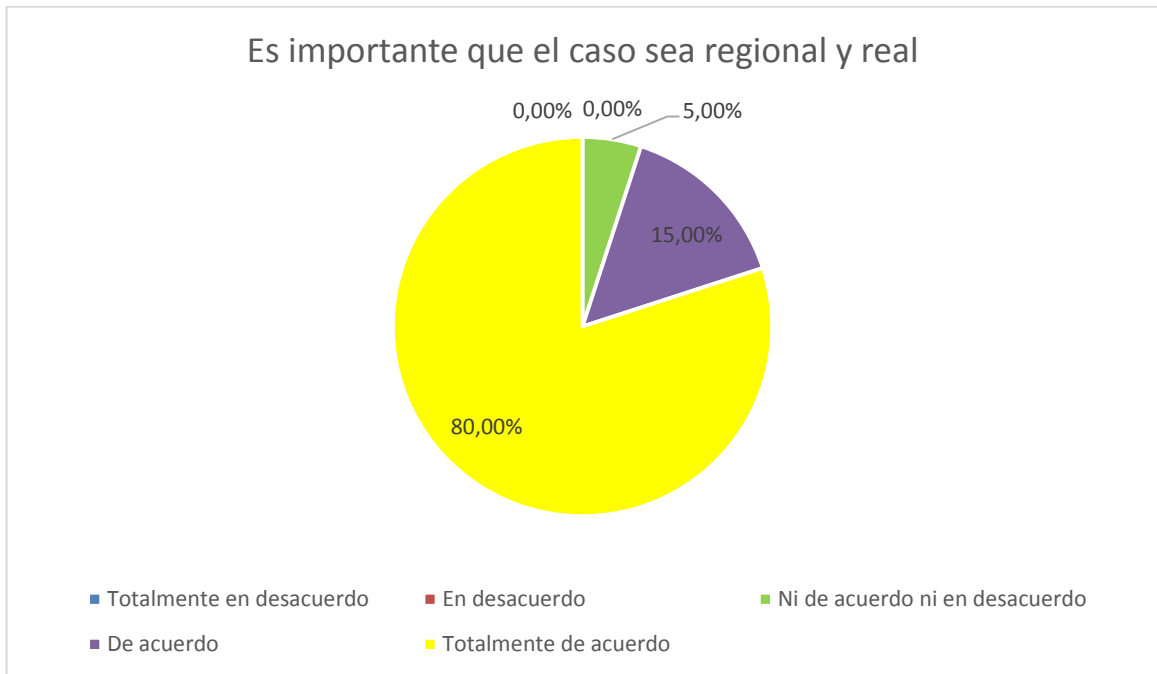


Ilustración 26. Pregunta 9 de la encuesta



5. CONTRASTE DE LOS FACTORES DE FRACASO DE LA LITERATURA CON LOS ENCONTRADOS EN LOS CASOS DOCUMENTADOS

Después de analizar los factores de fracaso encontrados en la revisión literaria hecha en el capítulo 2 de este trabajo de grado, se realiza un contraste de estos en función de los factores hallados en los casos documentados, con el fin de evidenciar que algunos de los elementos de la literatura se dan en la vida real y que las historias narradas en este trabajo son muestra de ello. Cabe resaltar que los factores aquí mencionados no son considerados como genéricos ni que a todos les pueda suceder dado que la metodología de casos de estudio no está diseñada para generalizar, si no para ejemplificar por medio de historias.

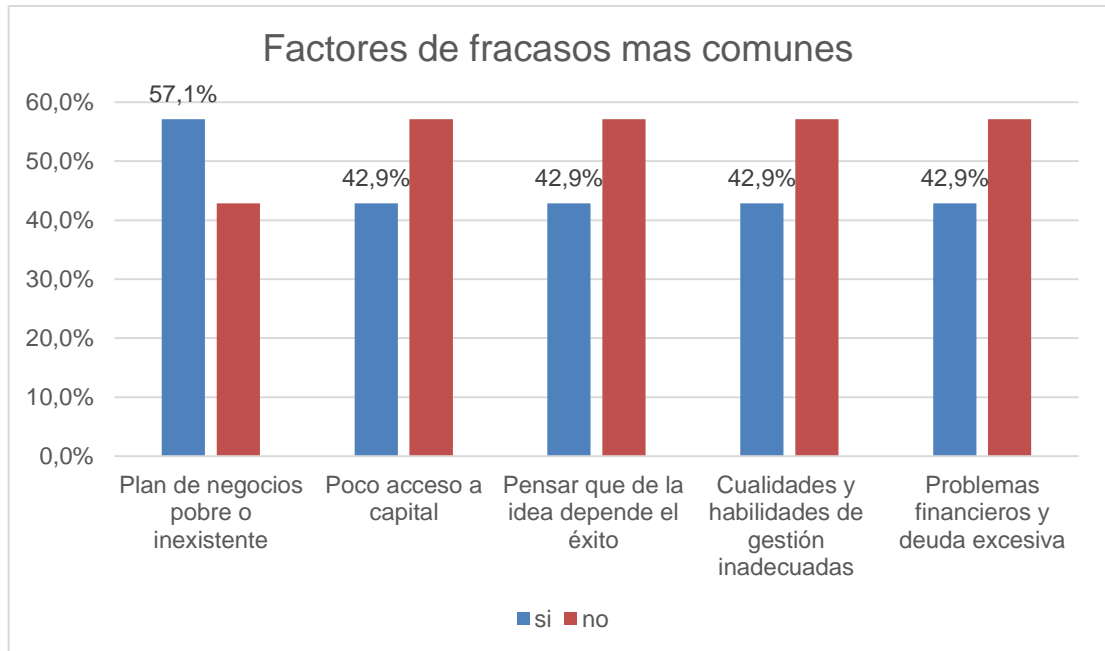
En la tabla 5 se realiza un contraste de los factores de la literatura con los hallados en los siete casos de fracasos. En la columna 1 de esta tabla se observan los factores que están en común en las dos fuentes de información analizadas. De los 40 factores de fracaso que se identificaron en la indagación previa, 23 fueron encontrados en las historias documentadas, lo que demuestra que un 57,5% de los factores tienen coincidencia. El hecho de que los factores de fracaso no coincidan totalmente con los recopilados de textos y bases de datos, reafirma la idea original que impulsó este trabajo de grado y es que las empresas están expuestas a una gran variedad de situaciones complejas dependiendo del contexto en el que se encuentren, por lo que el hecho de que estos casos sean regionales arrojan como resultado posibles factores a los que está expuesto un emprendedor local. En este análisis es evidente que también a la hora de fracasar influye la cultura de la región, porque en los siete casos analizados es visible que los emprendedores cometen el error de confiar excesivamente en la palabra de los demás.

Tabla 6. Contraste de factores

Contraste de factores de la literatura Vs factores regionales	
Factores de la literatura	Factores encontrados en los casos
Ausencia de flujos de información u ocultar resultados.	Acceder a préstamos informales
Baja calidad en los productos	Baja rotación de cartera
Bajo control de costes, precios y distribución.	Capacidad de producción limitada
Barreras de entrada.	Crisis económica
Condiciones del entorno desfavorables.	Confianza excesiva en los empleados
Crear modelos de negocio que no dan beneficio rápidamente y de modo sostenible.	Corrupción
Cualidades y habilidades de gestión inadecuadas.	Desvío de la idea principal de negocio
Elevado coste de financiamiento.	Disminución de valor del dólar
Escoger sectores de actividad poco atractivos o desconocidos.	Exceso de confianza con el cliente
Falta de confianza y de comunicación.	Falta de motivación y visión para continuar con el negocio
Falta de ventas.	Falta de objetividad para gerenciar
No contemplar el fracaso.	Falta de regulaciones arancelarias
Pensar que de la idea depende el éxito	Gestión de compras inadecuadas
Plan de negocios pobre o inexistente.	Idea de negocios muy innovadora para la época
Poco acceso a capital.	Invertir en negocios no concretados
Problemas de cash flow	Maquinaria Obsoleta
Problemas en los canales de distribución.	No apersonarse del negocio
Problemas financieros y deuda excesiva.	No constituir la empresa legalmente
Regulaciones y disponibilidad de fondos del gobierno.	Pérdida de credibilidad ante los proveedores
Relaciones pobres con proveedores y/o vendedores.	Poca búsqueda de nuevos mercados
Ser emprendedor y no empresario.	Problemas de orden público y violencia
Sustitutos, alternativas, competidores indirectos.	Recibir mala asesoría
Tamaño de mercado.	Sobreestimación de la demanda y como consecuencia capacidad ociosa

Cada una de las siete empresas analizadas para este trabajo de grado fracasó por diversos motivos, pero como se observa en la ilustración 26, existen 4 factores de fracaso que son más comunes que otras en las historias.

Ilustración 27. Factores de fracaso más comunes



En la tabla 6 se enuncia el factor primordial (señalado con rojo) de fracaso y otros que también intervinieron en cada historia.

Tabla 7. Factores de fracaso casos de estudio

EMPRESA	CALZADO FENEY	FERRETERIA ALEMANA	PANADERIA CHUCUREÑA	INYECCIONES LINANI	PLATACERO	FORJAS DE COLOMBIA	CIMARACUARIO
Acceder a préstamos informales			X				
Ausencia de flujos de información u ocultar resultados.				X			
Baja calidad en los productos						X	
Baja rotación de cartera	X						
Bajo control de costes, precios y distribución.				X			
Barreras de entrada.					X		
Capacidad de producción limitada			X			X	
Condiciones del entorno desfavorables.							X
Confianza excesiva en los empleados				X			
Corrupción				X			
Crear modelos de negocio que no dan beneficio rápidamente y de modo sostenible.		X					
Crisis económica							X
Cualidades y habilidades de gestión inadecuadas.		X		X		X	
Desvío de la idea principal de negocio		X					
Depender de un solo cliente						X	X
Disminución de valor del dólar							X
Elevado coste de financiamiento.				X			
Escoger sectores de actividad poco atractivos o desconocidos.					X	X	
Exceso de confianza con el cliente							X
Falta de confianza y de comunicación.						X	
Falta de motivación y visión para continuar con el negocio			X				X
Falta de objetividad para gerenciar		X					
Falta de regulaciones arancelarias						X	
Falta de ventas.	X	X					
Gestión de compras inadecuadas						X	
Idea de negocios muy innovadora para la época		X					
Invertir en negocios no concretados				X			
Maquinaria Obsoleta						X	
No apersonarse del negocio				X			
No constituir la empresa legalmente			X				
No contemplar el fracaso.		X			X		
Pensar que de la idea depende el éxito		X	X			X	
Pérdida de credibilidad ante los proveedores		X					
Plan de negocios pobre o inexistente.	X	X	X	X		X	
Poca búsqueda de nuevos mercados						X	
Poco acceso a capital.	X		X			X	
Problemas de cash flow	X	X					
Problemas de orden público y violencia	X				X		
Problemas en los canales de distribución.							
Problemas financieros y deuda excesiva.	X			X		X	
Recibir mala asesoría						X	
Regulaciones y disponibilidad de fondos del gobierno.							X
Relaciones pobres con proveedores y/o vendedores.						X	
Ser emprendedor y no empresario.			X	X			
Sobreestimación de la demanda y como consecuencia capacidad ociosa						X	
Sustitutos, alternativas, competidores indirectos.						X	
Tamaño de mercado.							X

Toda la información de los contrastes estará documentada por medio de un artículo publicable (**ver anexo O**), que resume toda la investigación, el contraste de los factores de fracaso y las conclusiones del estudio

6. CONCLUSIONES

1. La metodología de casos de estudios no está dada para generalizar aspectos, sino que está elaborada para ejemplificar los mismos, por tal motivo los factores de fracaso encontrados a nivel regional no pueden ser tomados como genéricos, pero si son ejemplos que sirven para que futuros emprendedores los prevengan.
2. La implementación de los casos de enseñanza proporcionó una gran satisfacción, porque se observó que los casos causaron interés en los estudiantes, expresaron que estaban escritos de una forma clara y amena para incentivar la lectura.
3. El hecho de que los casos fueran regionales despertó el interés de algunos estudiantes por leer algún caso en específico, dado que conocían alguna empresa y querían conocer la historia.
4. Las notas de enseñanza fueron muy útiles en la implementación del caso porque sugieren una manera organizada de implementarlo, además el material de apoyo de cada documento: video, línea de tiempo, y lista de chequeo hicieron que la clase fuera más dinámica y se mantuvieran a los estudiantes concentrados en el desarrollo de la temática.
5. La participación de los estudiantes del grupo D1 de la asignatura Creación de Empresas de segundo semestre de 2014, fue muy positiva ya que demostraron interés y respeto por la actividad y denotaron la importancia de esta metodología en el aula de clase.
6. Se observa que los factores de fracaso están influenciados por la cultura de la región, dado que en la mayoría de las historias algunos problemas se originaron debido al exceso de confianza y a la informalidad a la hora de hacer negocios, lo que es una cualidad típica de los santandereanos.
7. Los estudiantes que hicieron parte del proceso de implementación de los casos de estudio aprobaron que la metodología de casos genera un mejor

aprendizaje de los conceptos y más aún si estos son apoyados con tecnologías de la Información y la comunicación

7. RECOMENDACIONES

1. Capacitar a los docentes de la asignatura Creación de Empresas para que hagan un buen uso de este material pedagógico, que lo implementen en las clases para que estos casos no queden archivados sin que logren cumplir su objetivo.
2. Incentivar a los estudiantes para que con ayuda de los docentes, documenten más casos de estudio que fortalezcan las clases magistrales no solo para el área de Creación de Empresas, si no que se escriban para otras materias de la carrera Ingeniería Industrial, convirtiendo el método del caso en una herramienta pedagógica imprescindible en las cátedras.
3. Al hacer la implementación se sugiere entregar el caso con anterioridad para que de esta forma se aproveche mejor el tiempo y los estudiantes puedan realizar la lectura del mismo.
4. Se sugiere a los docentes que implementen a lo sumo cuatro casos por clase para que haya tiempo suficiente para un profundo análisis y discusión, de esta forma se aprovechara al máximo la temática de cada historia.
5. Se recomienda que el docente a la hora de implementar un caso de estudio, haga uso de todo el material de apoyo que está disponible, es decir seguir la nota de enseñanza, proyectar el video de factores de fracaso para introducir el tema, entregar la lista de chequeo para hacer más fácil el desarrollo de las preguntas de asignación y analizar la línea de tiempo de la trayectoria de la empresa ya que es una forma gráfica de comprender los altibajos por los que paso.
6. Crear una base de datos que recopile todos los casos de estudio existentes y los que se documenten en futuros trabajos de grado.

BIBLIOGRAFÍA

BANCA Y NEGOCIOS. [En Línea], 2014. Disponible en: < <http://bancaynegocios.com/por-que-una-empresa-se-puede-ir-a-la-quebra/>>

BELMAR, Isaac. Por qué muchas empresas fracasan y tres estrategias probadas para que no sea así en su caso. Recursos para Pymes [En línea]. Disponible en: < <http://dspace.universia.net/bitstream/2024/813/1/fracaso-pymes.pdf>. > p. 3.

CABALLERO ARGÁEZ, Carlos. Desempleo, revaluación y bajo rendimiento. Periódico el Tiempo. [En Línea], 31 Julio 2009. Disponible en: <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-5746796>>

CELEDÓN, Nohora. Por qué mueren tan pronto las empresas de Bucaramanga. Vanguardia Liberal [En Línea], 12 Febrero 2012. Disponible en: < <http://www.vanguardia.com/economia/local/143083-por-que-mueren-tan-pronto-las-empresas-de-bucaramanga>>

COLOMBIA MINISTERIO DE COMERCIO. INDUSTRIA Y TURISMO. MINCIT. [En Línea], Disponible en: < www.mincit.gov.co>

CONFECÁMARAS. Bogotá 2014. [En Línea], Disponible en: <<http://www.confecamaras.org.co/noticias/286-en-el-primer-semester-de-2014-aumento-15-5-la-creacion-de-empresas-en-colombia>>

CONFECAMARAS. Informe de Coyuntura Empresarial en Colombia Enero-Junio 2014 Confecámaras. [En Línea], Disponible en:< [www. Cofecamaras.org.co](http://www.Cofecamaras.org.co)>

DE LA TORRE, Saturnino. Aprender de los errores: El tratamiento didáctico de los errores como estrategias innovadoras. Buenos Aires. Editorial Magisterio del Río de la Plata, 2004. 239 p.

DÍAZ, Javier Enrique y FILOMENA, Giuseppe Francesco. Estudio de casos como herramienta pedagógica en la asignatura creación de empresas de la Escuela de estudios industriales y empresariales de la Universidad Industrial de Santander. Trabajo de grado Ingeniería Industrial. Bucaramanga. Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas. Escuela de estudios industriales y empresariales, 2012. 137 p.

Diccionario de la Real Academia Española. [En Línea], Disponible en: www.RAE.es

El método de casos. [En Línea]. Colombia: Universidad ICESI [citado el 12 mayo de 2014] Disponible en: <http://www.icesi.edu.co/blogs/metododecaso/files/2008/12/elmetododecasos11.pdf>

Global Entrepreneurship Monitor: Bucaramanga 2010-2011. [En Línea], Disponible en: www.gemcolombia.org

GULST, Noga y MARITZ, P. A. *The Paradoxical Nature of New Venture Failure. Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*. En: *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*. 2010, 8th AGSE IERE. Special Issue, p. 435-447.

JIMÉNEZ CHAVES, Viviana Elizabeth. El estudio de casos y su implementación en la investigación. En: *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*. Julio, 2012, vol. 8 no.1, p. 141-150.

LATORRE BELTRÁN, Antonio, *et al.* Bases metodológicas de la investigación educativa. Barcelona: Ediciones Experiencia, 1996. 315 p.

MURES QUINTANA, María Jesús; GALLEGO, Ana García y PASCUAL VALLEJO, María Eva. Análisis del fracaso empresarial por sectores: factores diferenciadores. En: Revista de la facultad de ciencias Económicas y Empresariales Universidad de León. Enero-junio, 2012, no. 16, p. 53-83.

OGLIASTRI, Enrique. El método de casos. Cali, 2008. 32p.

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACION Y DESARROLLO ECONÓMICO (OCDE). Panorama del emprendimiento 2012. Traducido por Claudia Esteve. 7 ed. Monterrey. 143 p.

PÉREZ SERRANO, Gloria. Investigación Cualitativa. Retos e interrogantes. Citado por BISQUERRA ALZINA, Rafael, *et al.* Metodología de la investigación educativa. 2 ed. Madrid: Editorial La Muralla S. A, 2009. p. 312.

PÉREZ SERRANO, Gloria. Investigación cualitativa: retos e interrogantes. Métodos. 2 ed. Madrid: Editorial la Muralla, 1998. 230 p.

Plan de estudios asignatura Creación de Empresas. [En Línea]. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. Disponible en: <<http://carpintero.uis.edu.co/eisi/eisi.jsp>>

Portal Económico y Financiero de la Cámara de Comercio. [En Línea]. Disponible en:< [www. compitem360.com](http://www.compitem360.com)

REGUEIRA, Javier. *Game Over*. Los 13 errores que me llevaron a cerrar mi empresa. España: Netbiblo, 2010. 41 p.

REVISTA PORTAFOLIO. Grandes firmas duran 18 años, según un estudio. Septiembre 5 de 2013. [En Línea]. Disponible en:<<http://www.portafolio.co/negocios/duracion-las-pymes-colombia>>

STAKE, Robert. Investigación con estudio de casos. 4 ed. Madrid: Ediciones Morata S.L, 2007. 159 p.

VALLS, Jaume, *et al.* Causas de los fracasos de los emprendedores. España. Netbiblo, S. L., 2012. 82 p.

VIZCARRO, Carmen y JUÁREZ Elvira. ¿Qué es y cómo funciona el aprendizaje basado en problemas? En: La metodología del Aprendizaje Basado en Problemas. Disponible en: <http://www.ub.edu/dikasteia/LIBRO_MURCIA.pdf>