



UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

ANÁLISIS DEL CIERRE PREMATURO DE PYMES POR FALLA EN GESTIÓN DE
PROYECTOS EN BARRANQUILLA.

INFORME TÉCNICO FINAL DE INVESTIGACIÓN

AUTORES:

CARLOS ANDRÉS PLAZA ENAMORADO

LUIS MIGUEL MUÑOZ NARVÁEZ

SAMITH JOICÉ GÁNDARA RICARDO

DIRECTOR:

ANTONIO RODRIGUEZ PEÑA

BOGOTÁ D.C.

OCTUBRE 25 DE 2020

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	8
Introducción	10
1. Planteamiento del problema	12
1.1. Antecedentes del problema	12
1.2. Descripción del problema.....	13
2. Objetivos.....	14
2.1. Objetivo general.....	14
2.2. Objetivos específicos	14
3. Justificación.....	15
4. Marco teórico.....	17
4.1. Creación de pymes	17
4.2. Emprendimiento	19
4.3. Gestión estratégica	19
4.4. Problemática Empresarial	20
4.5. Estudios Previos	21
4.6. Proyectos empresariales	21
5. Metodología.....	23
5.1. Enfoque, alcance y tipo de estudio.....	23
5.2. Descripción de la metodología.....	23
5.3. Definición de Variables: Definición conceptual, Definición operacional	24
5.4. Población y Muestra.....	27
5.5. Selección de métodos o instrumentos para recolección de información.....	28
5.6. Criterios de inclusión y exclusión	28
6. Análisis de resultados	30

6.1.	Diagnóstico de la situación actual de las PYMES en Barranquilla.....	30
6.2.	Factores que promueven la creación de PYMES en Barranquilla.	31
6.3.	Causas de cierre de las pymes en Barranquilla entre 2015 y 2019	38
6.4.	Relación del cierre de PYMES con las etapas de proyectos.....	51
6.5.	Acciones que ayudan a la mitigación del cierre de PYMES.....	52
7.	Conclusiones.....	54
8.	Discusión	55
9.	Referencias	56
10.	Anexos	59

Listado de tablas

Tabla 1. Clasificación de empresas según Activos y personal.	17
Tabla 2. Variables de la investigación.	24
Tabla 3. Domicilio principal de las empresas. Fuente: Elaboración propia.	30
Tabla 4. Conocimientos en Gerencia de Proyectos. Fuente: Elaboración propia.	52

Listado de figuras

Figura 1. Creación de PYMES por sector Económico. Fuente: Elaboración propia. Adaptado de: DANE (2019).....	18
Figura 2. Creación de pymes por ciudad. Fuente: Elaboración propia. Adaptado de: DANE (2019).....	19
Figura 3. Fórmula para el cálculo de la muestra.	27
Figura 4. Calculo de la muestra. Fuente: https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/	27
Figura 5. Pirámide poblacional. Fuente: DANE Censo Nacional de Población y Vivienda 2020.	31
Figura 6. Población desagregada por sexo. Fuente: DANE fuente DANE Censo Nacional de Población y Vivienda 2020.	32
Figura 7. Población desagregada por área. Fuente: DANE Censo Nacional de Población y Vivienda 2020.....	32
Figura 8. Incidencia de la pobreza monetaria. Fuente: DANE Censo Nacional de Población y Vivienda 2018.....	33
Figura 9. Número de empresas generadoras de empleo formal por cada 10.000 habitantes. Fuente: DANE Censo Nacional de Población y Vivienda 2020.	34
Figura 10. Porcentaje de personas ocupadas formalmente con respecto a la población total. Fuente: DANE Censo Nacional de Población y Vivienda 2020.	35
Figura 11. Indicadores competitividad Barranquilla y Soledad. Fuente: Índice departamental de competitividad 2019.....	36
Figura 12. Eficiencia de los mercados. Fuente: Índice departamental de competitividad 2019..	37
Figura 13. Indicador Ecosistema Innovador. Fuente: Índice departamental de competitividad 2019.....	38
Figura 14. Empresarios por Sexo. Fuente: Elaboración propia.	39
Figura 16. Nivel educativo de los empresarios. Fuente: Elaboración propia.	40
Figura 17. Empresas por sector económico. Fuente: Elaboración propia.	40
Figura 18. Empresas exportadoras e importadoras. Fuente: Elaboración propia.	41

Figura 19. Activo total de las empresas. Fuente: Elaboración propia.	42
Figura 20. Causas de cierre. Fuente: Elaboración propia.	42
Figura 21. Empresa familiar. Fuente: Elaboración propia.	43
Figura 22. Conflictos internos. Fuente: Elaboración propia.	44
Figura 23. Competencias de los colaboradores. Fuente: Elaboración propia.	44
Figura 24. Rotación de personal. Fuente: Elaboración propia.	45
Figura 25. Demanda de productos y servicios. Fuente: Elaboración propia.	46
Figura 26. Red de distribución. Fuente: Elaboración propia.	46
Figura 27. Fuerza de ventas. Fuente: Elaboración propia.	47
Figura 28. Rentabilidad de la empresa. Fuente: Elaboración propia.	47
Figura 29. Recursos para la apertura. Fuente: Elaboración propia.	48
Figura 30. Acceso a apalancamiento bancario. Fuente: Elaboración propia.	49
Figura 31. Nivel de apalancamiento. Fuente: Elaboración propia.	49
Figura 32. Desarrollo de estrategias de mercadeo. Fuente: Elaboración propia.	50
Figura 33. Poder de negociación frente a los clientes potenciales. Fuente: Elaboración propia.	50
Figura 34. Capacidad frente a la competencia. Fuente: Elaboración propia.	51

Lista de Anexos

Anexo 1. Solicitud de información Cámara de Comercio de Barranquilla.	59
Anexo 2. Encuesta.	60

Resumen

El presente informe técnico sirve como evidencia del estudio realizado y además cumple como requisito para la verificación de la formación obtenida, la asimilación de los contenidos y la consecución de competencias para la investigación en los estudiantes de Especialización en Gerencia de Proyectos modalidad virtual de la Universidad EAN. Este trabajo tuvo como propósito principal establecer un análisis que permitiera identificar los principales factores que intervienen en el cierre prematuro de las pequeñas y medianas empresas PYMES en la ciudad de Barranquilla y como este hecho puede estar relacionado con las diferentes fases que intervienen en el ciclo de vida de un proyecto. Para ello se realizó un abordaje de fuentes de tipo primario y secundario de las PYMES canceladas durante los últimos 5 años (2015 -2019); dichos datos pueden comprenderse como datos sobre el proceso de creación, las diferentes estrategias de administración y el cierre de las pequeñas y medianas empresas, identificando con esto patrones de comportamiento que ayudaron a la formulación de una propuesta para la consolidación y mejora de la estructura productiva de la ciudad caribeña acorde a las vocaciones y a las apuestas productivas identificadas por el país para el futuro deseado.

Palabras clave: SMEs, Project Management, Premature closure, Strategic Administration, Barranquilla and Productivity.

Abstract

This technical report serves as evidence of the study carried out and fulfills as a requirement for the verification of the training obtained, the assimilation of the contents seen and the achievement of competences for research in the students of Specialization in Project Management virtual modality of the EAN University. The main purpose of this work was to establish an analysis that would identify the main factors involved in the premature closure of small and medium-sized SMEs in the city of Barranquilla and how this fact may be related to the different phases that intervene in the cycle of life of a project. For this, an approach was made of primary and secondary sources of SMEs canceled during the last 5 years (2015 -2019); These data can be understood as data on the creation process, the different management strategies and the closure of small and medium-sized companies, thereby identifying behavior patterns that helped to formulate a proposal for the consolidation and improvement of the productive structure. of the Caribbean city according to the vocations and productive bets identified by the country for the desired future.

Key words: SMES, Project management, Premature closure, Strategic management.

Introducción

La labor de la academia es formar profesionales íntegros y altamente capacitados para afrontar los desafíos que diariamente presentan las diversas interacciones sociales y los fenómenos naturales a los que se encuentra expuesta la humanidad. En ese orden de ideas, el presente trabajo lo que pretende es analizar un fenómeno de actualidad que afecta la dinámica empresarial, social y podría decirse que hasta la esfera emotiva de una de las ciudades principales del país: Barranquilla.

Barranquilla es conocida por ser distrito especial industrial y portuario, lo que en palabras más amenas quiere decir que existen una serie de partidas presupuestales adicionales, una normatividad especial y unos incentivos para el desarrollo de la actividad industrial en esta ciudad costera del mar caribe. Sin embargo, esto no la exceptúa de las problemáticas que enfrentan las demás ciudades del país, crisis económica, desempleo, entre otro grupo de afectaciones de tipo social, incluida la alta competencia empresarial foránea entre otros fenómenos que ponen en jaque al tejido productivo de la ciudad, provocando día a día el cierre de innumerables organizaciones empresariales.

Analizar todo el tejido empresarial de una ciudad con la dinámica industrial que presenta Barranquilla sería una labor que consumiría incesantes esfuerzos y que arrojaría a lo sumo visiones parciales, razón por la cual y para el presente trabajo se tomó la decisión de acotar el ámbito de estudio a las causas de cierre prematuro (palabra que viene al caso dado a que cuando se crea una empresa se espera que esta perdure en el tiempo, así que cualquier cierre podría ser considerado como prematuro, sin mencionar que esta idea es reforzada con la estadística que la gran mayoría de las PYMES fracasan en sus primeros cinco años de creación) de las PYMES en la ciudad y como este hecho puede ser relacionado con las diversas fases de un proyecto (entendidas las PYMES como proyectos debido a su ciclo de vida), y como no podría ser de otra forma, también se acotó el tiempo del estudio a los últimos cinco años (2015 al 2019), buscando obviamente que los resultados sean actuales y pertinentes a las inferencias que se quieren presentar.

Y adicional a esto se presentan las conclusiones del estudio, de la mano de una serie de recomendaciones que tienen por objeto ayudar a mitigar o a combatir las causas del cierre de este tipo de empresas y por qué no, el fortalecimiento del tejido empresarial de la ciudad mediante la entrega de consejos que ayuden a una mejor gestión organizacional.

Esto se refuerza mediante un diseño metodológico acorde a lo buscado en el presente trabajo y un marco teórico que respalda los resultados y las conclusiones expuestas al final del presente documento.

ANÁLISIS DEL CIERRE PREMATURO DE PYMES POR FALLA EN GESTIÓN DE PROYECTOS EN BARRANQUILLA.

1. Planteamiento del problema

1.1. Antecedentes del problema

Según cifras del grupo de consultoría IARA (2020), especializado en gestión estratégica para las pequeñas y medianas empresas, el 70% de las PYMES en Colombia fracasan en los primeros cinco años siguientes a su apertura. Son varios los factores asociados a este fenómeno, lo cierto es que este número que parece elevado es solo un promedio de lo que podemos encontrar a nivel nacional (RCN Radio, 2018) y que la realidad puede ser más adversa en algunas regiones del país donde la falta de oportunidades merma la capacidad productiva del tejido empresarial y dificulta la creación de nuevas empresas.

La cifra puede variar respecto al sector económico y al centro poblado donde se realice el estudio, pero en términos relativos la tendencia es que los años siguientes a la creación suelen presentarse cierres prematuros, y este fenómeno desafortunado para la economía de cualquier país ha recibido la denominación de “Valle de la muerte”.

Las estadísticas, aunque crudas y frías, ayudan a reflejar los fenómenos propios de la realidad que se afronta, permitiendo la identificación de patrones de comportamiento que ayuden al entendimiento de las causas y el hallazgo de los cursos de acción tendientes a la mejora de las situaciones adversas. En este caso el cierre prematuro de una pequeña o una mediana empresa tiene como problema de fondo la pérdida de recursos y con ello de bienestar para los emprendedores, sin mencionar la pérdida de lo que puede denominarse la iniciativa emprendedora y los empleos que se generan, siendo estos dos tipos de empresas los principales generadores de empleo en el país.

La ciudad de Barranquilla, ubicada en la región caribe colombiana también se ve permeada por este fenómeno particular, la creación y cierre prematuro de pequeñas y medianas empresas, sin embargo, esta ciudad al ser un distrito especial industrial y portuario (El Tiempo, 1993)

debería de presentar características que permitieran el desarrollo empresarial, que para efectos de la presente investigación podría decirse que es el caso.

1.2.Descripción del problema

Existe un problema importante en la dinámica empresarial del país y podría decirse que a nivel mundial y es el cierre prematuro de las pequeñas y medianas empresas, comúnmente denominadas PYMES o por su siglas en ingles SMES (Small and medium-sized enterprises), aun cuando según el DANE (2019) estas conforman cerca del 80% de la fuerza laboral de todo el país y quizá sería válido afirmar que del mundo entero, juicio de valor lanzado a priori pero que no se aleja mucho de la realidad; al realizar la analogía del mundo empresarial con el mundo animal podemos decir que el ambiente donde se desenvuelven las empresas es un ambiente dinámico, inestable y completamente salvaje, en el cual solo sobreviven los más fuertes, es decir, aquellos que cuentan con las habilidades más desarrolladas de adaptación tanto al ambiente actual como de mutación hacia los desafíos venideros; en este orden de ideas es posible afirmar que un porcentaje importante de estos proyectos (PYMES) no tienen largo alcance o sostenibilidad en el tiempo, por tanto, para el presente estudio se ha considerado importante analizar las causas de dicho fenómeno y a la vez buscar la relación con las etapas de un proyecto, entendidas estas como: identificación, formulación, evaluación y gerencia. A su vez se determinará donde se está teniendo una mayor incidencia para que dichos proyectos cierren en etapas prematuras.

Pregunta general de investigación:

¿Cuál de las etapas de un proyecto ha tenido mayor incidencia en el cierre prematuro de las PYMES en la Ciudad de Barranquilla desde los años 2015 a 2019?

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Identificar cuál de las etapas de un proyecto han tenido mayor incidencia en el cierre prematuro de las PYMES en la ciudad de Barranquilla desde los años 2015 a 2019.

2.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de las PYMES en Barranquilla.
- Identificar factores que promueven la creación de PYMES en Barranquilla.
- Caracterizar las causas de cierre de las PYMES en Barranquilla entre 2015 y 2019 y relacionar con las etapas de proyectos.
- Proponer acciones encaminadas a la mitigación de la problemática identificada.

3. Justificación

En Colombia las pequeñas y medianas empresas PYMES son una fuerza definitiva para la dinámica de la economía, específicamente para la ocupación laboral, según fuentes del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE el 80% de la fuerza laboral del país proviene de este tipo de empresas; bajo esta premisa el presente estudio busca analizar cuáles son las causas que ocasionan el cierre prematuro de este tipo de empresas y como este elemento puede estar relacionado con deficiencias en la adecuada dirección de las fases del proyecto; teniendo en cuenta que esta es una problemática real de las PYMES en la ciudad de Barranquilla, puesto que según datos del grupo de consultoría especializada en gestión estratégica para las pequeñas y medianas empresas IARA (2020), en Colombia el 70% de las PYMES fracasan en los primeros cinco (5) años siguientes a su apertura. Son varios los factores asociados, lo cierto es que este número que parece elevado es solo un promedio de lo que podemos encontrar a nivel nacional, es decir, existen lugares donde las condiciones empresariales, políticas, económicas y ambientales hacen que este número sea menor y otros en los que la cifra aumente (RCN Radio, 2018). El presente estudio pretende caracterizar los factores relacionados al cierre prematuro de estas empresas y determinar la posible relación existente entre este fenómeno y la gerencia del proyecto incluidas cada una de las fases que lo componen, contribuyendo con esto al planteamiento de cursos de acción que ayuden a mitigar el fenómeno y sus afectaciones, lo que podría finalmente repercutir en la consolidación del espíritu emprendedor y la dinámica económica del aparato productivo del distrito especial de Barranquilla.

Este tipo de estudios de investigación también permite fortalecer el perfil investigador y las habilidades gerenciales y de gerencia de proyectos adquiridos durante la formación, generando propuestas que dan solución integral a distintos tipos de dificultades detectadas en el análisis realizado, pues como gerentes de proyectos se debe estar en la capacidad de analizar y dar soluciones de naturaleza cualitativa y cuantitativa a un problema identificado y más si los impactos son tan notorios.

Al identificar las falencias más recurrentes de las pequeñas y medianas empresas PYMES de la ciudad de Barranquilla durante los primeros cinco (5) años de funcionamiento y los principales

motivos de los cierres de los proyectos, es posible la formulación de propuestas para la mitigación de los factores que causan este fatídico desenlace, con la identificación de las etapas en la que los empresarios tuvieron problemas es posible utilizar el repositorio de conocimiento gerencial y de proyectos para generar propuestas enfocadas a contribuir al fortalecimiento del aparato productivo del país, la ciudad de Barranquilla y en especial de este tipo de empresas.

4. Marco teórico

4.1. Creación de pymes

En Colombia las pequeñas y medianas empresas también conocidas como PYMES representan el 96.4% del total de las empresas del país aportando cifras cercanas el 63 % del empleo formal y teniendo un peso del 34.5% del PIB nacional (2019). Aporte significativo al desarrollo socioeconómico del país y uno de los principales focos de atención al momento de generación de políticas de desarrollo socioeconómico debido a la gran cantidad de empleo formal que generan y las desagregaciones que en materia de creación de valor presenta esto para los indicadores del país.

Según la cantidad de personal vinculado formalmente y el valor de los activos las Pymes pueden clasificarse de la siguiente forma:

Tabla 1. Clasificación de empresas según Activos y personal.

Microempresas	Pequeñas empresas	Mediana Empresa
Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores	Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.	Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores.
Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.	Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes	Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Fuente: Elaboración propia. Tomado de: Ley 590 de 2000. (2000).

En el país es posible decir que existe un cuerpo de leyes y normas que se encargan de definir mecanismos para el incentivo de la actividad empresarias a través de la creación de micro, pequeñas y medianas empresas. En primer lugar, es posible mencionar la Ley 590 de 2000 o comúnmente conocida como Ley Mipyme, seguido de una serie de modificaciones a la misma,

circulares y documentos CONPES (Consejo Nacional de Política Económica y Social) que buscan fomentar la actividad empresarial a través de estas figuras jurídicas.

Otra de las ópticas comúnmente utilizadas para hablar de economía y especialmente de las empresas es la denominación por sectores o actividades económicas, siendo los servicios, el comercio y la industria a grandes rasgos los sectores que predominan a la hora de generación de nuevas unidades productivas o empresas.

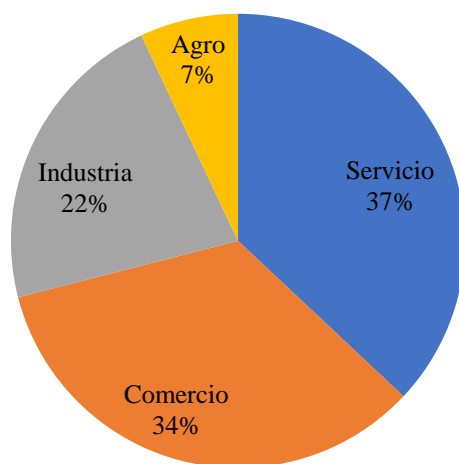


Figura 1. Creación de PYMES por sector Económico. **Fuente:** Elaboración propia. Adaptado de: DANE (2019).

También podemos hacer una distinción especial de la creación de empresas por centro poblado importante del país, donde vemos como la capital del país genera el 50% de las nuevas empresas, seguido muy de lejos por la segunda ciudad en importancia como lo es Medellín con un 13% tal como lo muestra la figura 2.

■ Bogota ■ Medellin ■ Cali ■ Barranquilla ■ Bucaramanga ■ Resto

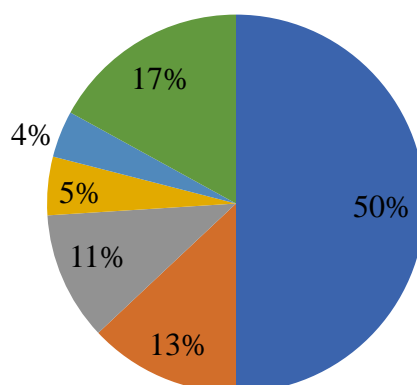


Figura 2. Creación de pymes por ciudad. **Fuente:** Elaboración propia. Adaptado de: DANE (2019).

4.2. Emprendimiento

Según la evolución del pensamiento económico clásico, la economía actual se originó a comienzos del siglo XVIII en Francia con los fisiócratas, cuyo autor más representativo fue Richard Cantillón (1680-1734), quien introduce por primera vez el concepto moderno de entrepreneur, definido como el individuo que asume riesgos en condiciones de incertidumbre, dividiendo a los productores de la economía de mercado en “contratados”, que reciben salarios o rentas fijas, y los “emprendedores”, que reciben ganancias variables e inciertas. Según Cantillón, una de las primeras apariciones del término se describe como el hombre racional por excelencia, que actuaba en una sociedad mercantil donde la competencia y la incertidumbre hacen evaluar las probabilidades para tomar decisiones (Rodríguez, 2009).

4.3. Gestión estratégica

Pérez et al. (2016) describe la gestión estratégica como “el direccionamiento estratégico facilita el alcance de los objetivos empresariales relacionados con la productividad, calidad integral, efectividad, compatibilidad, rentabilidad y eficiencia”. La gestión estratégica es clave el crecimiento organizacional, Churchill, N.C. & Lewis, V.L. (1983) caracterizaron las etapas de

transformación de las empresas resumidas en cinco etapas: I. Existencia, II. Supervivencia III Éxito (IIID Éxito desagregado, IIIG Éxito creciente), IV. Despegue y V. Madurez. Las etapas I, II y III son las etapas relacionadas con su crecimiento, es decir son las etapas de juventud de las empresas.

4.4.Problemática Empresarial

Zapata (2004), reflexiona que la problemática empresarial de las Pymes se fundamenta en los siguientes ejes principales: orientación estratégica donde se manifiesta la ausencia de planeación estratégica (David, 2017), la gestión del conocimiento que contempla la ausencia de planes de mejora de productos y de procesos, la gestión logística y de producción que relaciona que la ineficiencia en la producción deriva de la inexistencia de una economía de escala, la carencia de una estructura de costos de producción actualizada y técnicamente elaborada, la gestión de mercadeo y exportaciones que se caracteriza por esperar que los clientes hagan sus pedidos y ausencia de una actitud proactiva de buscar nuevos mercados y la tendencia generalizada de no evaluar los proyectos de exportación, la gestión del recurso humano (Ansoff, 1980), en la que no formulan programas estratégicos de formulación de talento humano alineada con la estrategia empresarial, la gestión ambiental, que evidencia la carencia de la cultura relacionada con la preservación del medio ambiente, la gestión de la comunicación y la información en la que fundamenta la informalidad e imprecisión que tienen sus procesos internos y la gestión financiera donde se observa general descuido relativo al análisis contable y fallas en la elaboración de estados financieros (Wheelen & Hunger, 2013).

Mientras que Gulati & Sawhney (2019) identifican nueve principales retos que enfrentan los emprendimientos: Manejar los miedos a las estructuras organizacionales, Verticalizar la estructura a una altura y a un tiempo determinado, encontrar un camino e historia de crecimiento propios, generar cultura organizacional, generar cambios en los empleados generalistas, detectar el talento adecuado, mantener el enfoque principal del negocio, cambiar el rol de los fundadores y enfrentar y manejar los cambio acorde a la dinámica del mercado.

4.5. Estudios Previos

Popa et al. (2019), enfocaron su estudio de Los Grandes Retos en Pequeños Negocios en cuatro enfoques: Características de las PYMES, Actividades de Planeación Estratégica llevadas a cabo, Determinación de la estrategia y Tipos de estrategias adoptadas por las PYMES. Estos cuatro enfoques permiten una guía clara hacia donde debe apuntar la investigación de este estudio.

Mientras que Nakruang, et al. (2020) , hicieron el enfoque de su estudio en: Desempeño de la Sustentabilidad Corporativa, Capacidad de integración del conocimiento y la Orientación emprendedora. Esta investigación genera un aporte de la metodología cuantitativa utilizada para dicha investigación que se basa principalmente en análisis de encuestas como método de recolección de información.

Por otra parte, Mora (2009) en su caracterización del fracaso empresarial en Colombia: Un Enfoque con escalado multidimensional utilizan la herramienta Multidimensional Scaling (MDS) que incluye genéricamente diversas técnicas estadísticas multivariantes que permiten la representación espacial, en forma de mapa, de las proximidades entre objetos, así como el análisis de las estructuras de los datos a través de esta representación.

4.6. Proyectos empresariales

El enfoque de empresas como proyectos que será adoptado en el presente estudio será tomado de la definición de Arboleda (2014) y contempla 4 fases:

- **Identificación:** Contempla todo el proceso de ideación, la identificación de la necesidad a resolver o de la oportunidad a explotar. La identificación corresponde a la fase de pre inversión.
- **Formulación:** La formulación es el proceso mediante se estructura la idea y se organizan los elementos lógicos que permitirán transformar la idea en una realidad. Este segmento contempla elementos como: Estudio del mercado, tamaño del proyecto empresarial, localización del proyecto, ingeniería del proyecto, organización, programa para la

ejecución del proyecto, inversiones, costos de operación y financiación y las proyecciones financieras. La formulación corresponde a la fase de pre inversión.

- **Evaluación:** La evaluación permite medir los impactos y los resultados alcanzados con la gestión del proyecto empresarial. Puede ser de varios tipos, sin embargo, los más conocidos son: La evaluación financiera, la evaluación económica, la social y la ambiental
- **Gerencia:** Según el propio Arboleda puede ser definida como “la aplicación de técnicas, herramientas y procedimientos en la planificación, la dirección, la coordinación y el control de metas preestablecidas de alcance, costo, tiempo y calidad del proyecto en cuestión”. La gerencia del proyecto debe contemplar elementos tales como: la integración del proyecto, los recursos humanos, las comunicaciones, los riesgos, las adquisiciones y finalmente los grupos de interés. La gerencia corresponde a la fase operacional del proyecto, aunque por sus características y actividades también contempla elementos de la fase de inversión.

Otra definición de gestión de proyectos que podemos destacar es la del Project Management Institute PMI, que la define como “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos de este. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los procesos de dirección de proyectos identificados para el proyecto. La dirección de proyectos permite a las organizaciones ejecutar proyectos de manera eficaz y eficiente.” (2017)

5. Metodología

El marco metodológico de una investigación puede definirse como la estructuración de lo que va a realizarse durante la investigación, o como dice Arias, un conjunto de pasos que se deben seguir para llegar a la solución de un problema planteado a priori (2012). En este orden de ideas, el marco metodológico debe contener el detalle de los pasos a seguir para lograr develar la verdad detrás de la pregunta de investigación o el vacío de conocimiento que se quiere llenar.

5.1. Enfoque, alcance y tipo de estudio

El enfoque establecido para la presente investigación puede catalogarse como un enfoque cuantitativo, que según Hernández Sampieri et. al. puede definirse de la siguiente forma (2014): “El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías”

La investigación se desarrollará bajo un diseño no experimental de tipo transversal y descriptivo (Refiere o narra características y propiedades de un objeto, sujeto o situación específica, sin emplear juicios de valor y en procura de altos niveles de objetividad. Describir las características del objeto de investigación (Hernandez Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2014))

5.2. Descripción de la metodología

Para llevar a cabo el objeto de estudio expuesto en este documento se implementará una metodología dividida en cuatro (5) fases que se muestran a continuación:

FASE 1 – Estructuración de la propuesta de investigación: Elaboración de la propuesta de investigación y acotación de las variables para solucionar la pregunta de investigación a la que se llegó con el análisis de la información previa.

FASE 2 - Revisión bibliográfica: Permite la recopilación de información que ayude a soportar teóricamente los hallazgos de la investigación y a su vez muestren indicios de los esfuerzos por dilucidar problemas similares.

FASE 3 – Recolección de datos: Aplicación de los instrumentos de recolección de información primaria para obtención de datos de la fuente que permitan ser objetivos en los resultados que se generen. Para la recolección de información también se accederá al registro público mercantil de la Cámara de Comercio de Barranquilla para tener acceso a los datos de contacto de los gerentes o representantes legales de las PYMES canceladas y alguna otra información que complemente el presente estudio.

FASE 4 – Análisis de datos y generación de información: Análisis de los datos mediante un software de análisis de información estadística y así poder generar información y valor a dichos datos recabados en la fase de recolección.

FASE 5 – Presentación de resultados, conclusiones y recomendaciones: Permite la síntesis de los principales hallazgos de la información y la presentación de propuestas de intervención sobre la problemática identificada inicialmente. Esta parte también permite la formulación de recomendaciones que ayuden en este caso al tejido empresarial de la Ciudad de Barranquilla a superar dicha problemática o a estar mejor preparada para afrontar sus efectos adversos.

5.3. Definición de Variables: Definición conceptual, Definición operacional

A continuación, se definen las variables que permitirán en conjunto dilucidar el velo del actual problema de investigación. Para lo anterior es necesario tener claro ¿Cuáles son las variables relacionadas directamente con el objeto de estudio y cómo influyen en el esclarecimiento de la pregunta de investigación? Para ello, en la Tabla 2 se listan las variables con su definición conceptual y su definición operacional

Tabla 2. Variables de la investigación.

Variab les	Concepto	Definición operacional
Años de funcionamiento formal de la empresa	Número de años que funcionó formalmente la empresa	Medición mediante encuesta Número de años
Número de trabajadores	Número de trabajadores que tenía contratados directa y formalmente la	Medición mediante encuesta Número de trabajadores antes del año de cierre

	empresa en el año anterior al cierre	
Activos del último año de la empresa	Valor de los activos de la empresa el año anterior al cierre	Medición mediante encuesta Valor en COP de activos antes del año de cierre
Sector de la actividad económica	Sector económico al que pertenecía la empresa	Medición mediante encuesta Nombre del sector
Tipo de sociedad	Tipo de sociedad jurídica que representaba la empresa	Medición mediante encuesta Tipo de sociedad (Ltda., SAS, Natural etc.)
Nivel de apalancamiento	Nivel de endeudamiento de la empresa	Medición mediante encuesta Porcentaje del nivel de deudas sobre el patrimonio (0%-100%)
Sexo del representante legal	Sexo del representante legal	Medición mediante encuesta Masculino, Femenino
Edad del representante legal	Edad	Medición mediante encuesta Edad, Numero de años
Nivel educativo del representante legal	Formación, Nivel de educación	Medición mediante encuesta Básica primaria, básica secundaria, técnico, tecnólogo, profesional, posgrado (especialización, maestría, doctorado)
Actividades de exportación	Se desarrollaban actividades de exportación	Medición mediante encuesta SI -NO
Estructura de plan de negocio	La empresa contaba con un plan de negocios	Medición mediante encuesta SI-NO
Rentabilidad de la empresa	Nivel de rentabilidad de la empresa en sus operaciones	Medición mediante encuesta Porcentaje de rentabilidad 0%-100%
Tamaño del mercado	Tamaño del mercado en el que se ofertaban los productos	Medición mediante encuesta 1 a 5 1 mercado pequeño 5 Mercado grande
Red de distribución y ventas	Tamaño de la red de distribución y ventas	Medición mediante encuesta 1 a 5 1 red pequeña 5 red grande
Acceso a apalancamiento bancario	Nivel de acceso a programas de apalancamiento financiero bancario para las operaciones	Medición mediante encuesta Acceso a apalancamiento bancario 1 a 5 1 poco acceso 5 alto acceso
Conocimiento empresarial	Nivel de conocimiento en temas empresariales	Medición mediante encuesta 1 a 5

	(gestión estratégica, liderazgo, Talento Humano, mercadeo, producción etc.)	1 poco conocimiento 5 alto conocimiento
Conocimiento financiero	Nivel de conocimiento en temas financieros (Proyecciones, estados de resultados, manejo del dinero en el tiempo, análisis financiero, análisis contable)	Medición mediante encuesta 1 a 5 1 poco conocimiento 5 alto conocimiento
Conocimiento en temas de gerencia de proyectos	Nivel de conocimiento en temas de gerencia de proyectos	Medición mediante encuesta 1 a 5 1 poco conocimiento 5 alto conocimiento
Negociación con clientes	Poder de negociación de la empresa con sus clientes	Medición mediante encuesta 1 a 5 1 bajo poder de negociación con clientes 5 alto nivel de negociación con clientes
Empresa familiar	La empresa es considerada empresa familiar	Medición mediante encuesta SI -NO
Conflictos internos	Nivel de problemáticas internas entre trabajadores, socios, accionistas personal etc.	Medición mediante encuesta 1 a 5 1 bajo nivel de conflictos internos 5 alto nivel de conflictos
Marketing digital	Uso de estrategias de marketing digital	Medición mediante encuesta 1 a 5 1 poco uso de marketing digital 5 alto uso de marketing digital
Posición frente a la competencia	Capacidad competitiva de la empresa frente a la competencia directa	Medición mediante encuesta 1 a 5 1 baja capacidad competitiva de la empresa frente a la competencia 5 alta capacidad competitiva de la empresa frente a la competencia
Competencias del personal	Nivel de competencias (educación, formación, experiencia y habilidades) del personal para el desarrollo de las operaciones	Medición mediante encuesta 1 a 5 1 personal poco competente 5 personal altamente competente
Rotación del personal	Entradas y salidas de personal en un periodo de tiempo	Medición mediante encuesta 1 a 5 1 baja rotación de personal

Fondos iniciales de operación	Fuentes de financiación inicial de la empresa	5 alta rotación de personal Medición mediante encuesta Propios, inversionistas, préstamos bancarios, préstamos no bancarios, familiares
-------------------------------	---	---

Fuente: Elaboración propia.

5.4. Población y Muestra

La población del estudio corresponde a las empresas inscritas en la Cámara de Comercio de Barranquilla, que cancelaron su matrícula mercantil entre el año 2015 y el 2019, que según datos oficiales corresponden a 139 empresas, distribuidas en 15 sectores económicos.

Para el cálculo de la muestra empleamos la fórmula tal como muestra la figura 3 y empleamos un nivel de confiabilidad del 95% y un margen de error del 5%.

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N}\right)}$$

Figura 3. Fórmula para el cálculo de la muestra.

Calcula el tamaño de la muestra

Tamaño de la población ⓘ

Nivel de confianza (%) ⓘ

Margen de error (%) ⓘ

Tamaño de la muestra

103

Figura 4. Cálculo de la muestra. **Fuente:** <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

Es importante destacar de la muestra seleccionada que el público objetivo al cual se le aplicó el instrumento de recolección de la información, es un público para el cual se debe realizar una serie de actividades de relacionamiento previo para que estos accedan a participar debido a que por sus diversas ocupaciones puede que no cuenten con el tiempo o la motivación suficientes para realizar dicha intervención, por lo que el resultado final puede ser menor a la muestra planeada.

5.5. Selección de métodos o instrumentos para recolección de información

El instrumento para la recolección de información, será el de ENCUESTA virtual, la cual utilizará las variables definidas anteriormente. La encuesta será desarrollada en la plataforma de Google Forms, de manera que pueda ser compartida a los contactos de las empresas canceladas según reporte de Cámara de Comercio de Barranquilla. La encuesta en su aspecto cualitativo abordará preguntas abiertas para la identificación de información más amplia desde la perspectiva del encuestado. La encuesta es un instrumento de investigación que ha sido aplicado durante años por los investigadores, pues esta permite obtener resultados de una manera sencilla. Entre sus ventajas está la posibilidad de aplicarla de forma masiva y la recopilación de información en distintos ámbitos.

5.6. Criterios de inclusión y exclusión

Inclusión

Para el presente estudio se incluyeron todas aquellas pequeñas y medianas empresas registradas en la Cámara de Comercio de Barranquilla cuya locación geográfica es el área metropolitana de la ciudad de Barranquilla (Barranquilla y municipios aledaños como Soledad, Galapa, Malambo, Puerto Colombia y Sabana grande) y que cancelaron su matrícula mercantil entre el primero de enero de 2015 y el 31 de diciembre de 2019.

Exclusión

- Se excluyen del estudio las empresas pequeñas y medianas que adscritas a la Cámara de Comercio de Barranquilla tengan una locación geográfica diferente al área metropolitana de la ciudad de Barranquilla.
- Se excluyen del estudio las empresas pequeñas y medianas que adscritas a la Cámara de Comercio de Barranquilla hayan cancelado su matrícula mercantil en un periodo diferente al comprendido entre el primero de enero de 2015 y el 31 de diciembre de 2019.
- Se excluyen del estudio las empresas pequeñas y medianas que no se encuentren adscritas a la Cámara de Comercio de Barranquilla.
- Se excluyen del estudio las empresas pequeñas y medianas adscritas a la Cámara de Comercio de Barranquilla cuyo tamaño sea diferente a mediano y pequeño.
- Se excluyen del estudio las empresas pequeñas y medianas adscritas a la Cámara de Comercio de Barranquilla que hayan cancelado su matrícula mercantil entre el primero de enero de 2015 y el 31 de diciembre de 2019 y no deseen participar del estudio

6. Análisis de resultados

A continuación, se presentan los resultados de los objetivos propuestos para el presente estudio. Dicha presentación responde en secuencia a cada uno de los objetivos planteados.

6.1. Diagnóstico de la situación actual de las PYMES en Barranquilla.

Según información otorgada por la Confederación Nacional de Cámaras de Comercio Confecamaras y la Cámara de Comercio de Barranquilla, la ciudad de Barranquilla para el año 2019 fue la ciudad de la región caribe con el mayor porcentaje de crecimiento en términos de generación de nuevas empresas legalmente constituidas que es el dato oficial que estas instituciones pueden ofrecernos. La cifra que superó el 14% se encuentra por encima del promedio nacional y de departamentos como Valle con 7.5%, Antioquia con un 1% y hasta que la capital Bogotá con un 4.9 %.

Esto se traduce en el registro mercantil de cerca de 17600 nuevas empresas que forman parte del tejido empresarial y de las dinámicas productivas del país. Sin embargo, otra cifra que no es tan alentadora es la que indica que cerca del 99.5% (2019) de estas empresas corresponden a la figura jurídica de microempresas, quienes por definición se encuentran mayormente expuestas a los factores de riesgos que causan los cierres prematuros.

De las nuevas empresas creadas el 91% se encuentran ubicadas en la capital del atlántico y el restante 9% en los municipios que terminan de completar el área metropolitana de la ciudad tal como lo indica la tabla 3.

Tabla 3. Domicilio principal de las empresas. **Fuente:** Elaboración propia.

Domicilio Principal	Porcentaje
Barranquilla	91%
Galapa	3%
Malambo	1%
Puerto Colombia	1%
Sabana grande	1%
Soledad	4%
TOTAL	100%

6.2. Factores que promueven la creación de PYMES en Barranquilla.

La dinámica de crecimiento de procesos empresariales a través del modelo de PYMES en la ciudad de Barranquilla, responde a diversas variables que es preciso analizar y entender en su funcionamiento. Dichas variables, tienen la capacidad de incidir en el volumen y crecimiento de las dinámicas empresariales, motivando dichas situaciones desde el impacto socioeconómico y factores que se convierten en oportunidades para ser aprovechadas desde los niveles locales.

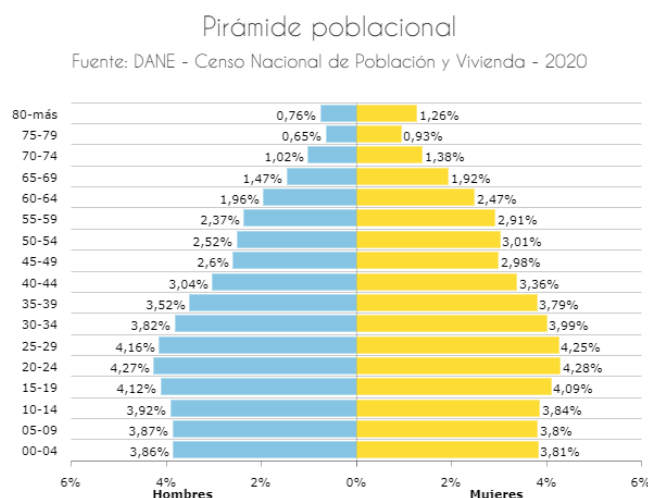


Figura 5. Pirámide poblacional. **Fuente:** DANE Censo Nacional de Población y Vivienda 2020.

Es importante iniciar el análisis, teniendo en cuenta que la pirámide poblacional de la ciudad ubica aproximadamente el 22% de la población con una edad entre los 15 y los 40 años, básicamente, población que corresponde a grupos etareos económicamente activos, y los cuales generalmente están en disposición de generar todo tipo de modelos para generación de ingresos, desde la búsqueda activa de empleo, hasta la implementación de procesos de emprendimiento y creación empresarial, frente a las dinámicas de desempleo que también pueden estar afectando el tejido económico local.

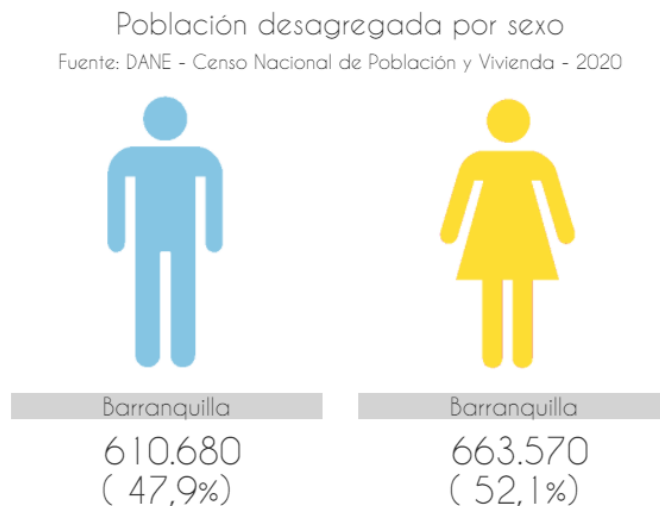


Figura 6. Población desagregada por sexo. **Fuente:** DANE fuente DANE Censo Nacional de Población y Vivienda 2020.

Es importante resaltar que dentro del análisis socioeconómico de la ciudad, las mujeres representan el 52,1% de la población. Dicha población se enfrenta a diversas problemáticas que impiden su crecimiento, desarrollo y consolidación a nivel económico. Dificultades relacionadas con brechas de cristal, que impiden que las mujeres consigan asignaciones salariales similares a las obtenidas por los hombres en los mismos cargos, dificultades generadas desde las economías del cuidado, entre otras problemáticas, pueden configurarse como detonantes y variables que influyen sobre la dinámica emprendedora en la ciudad.

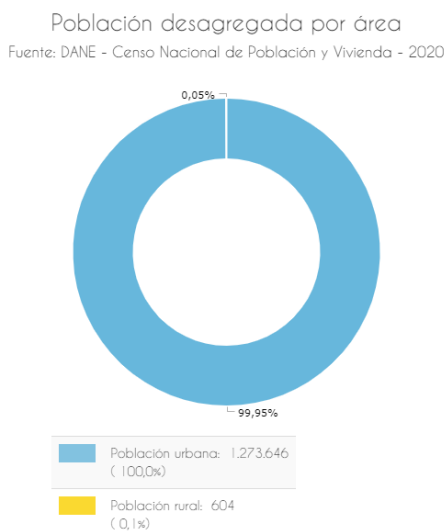


Figura 7. Población desagregada por área. **Fuente:** DANE Censo Nacional de Población y Vivienda 2020

Las condiciones referentes a las áreas de vivienda también generan influencia sobre las dinámicas de emprendimiento. Es necesario entender que un contexto urbanizado exige que las sociedades reorienten su estructura productiva, en torno a actividades para la generación de ingresos que respondan a las necesidades y condiciones urbanas, por lo cual los modelos rurales pierden su importancia. En este sentido, la producción agropecuaria pierde participación económica, e incita a que la población que habitante de los sectores urbanos tiendan a generar procesos de emprendimiento bajo requerimiento y condiciones urbanas.

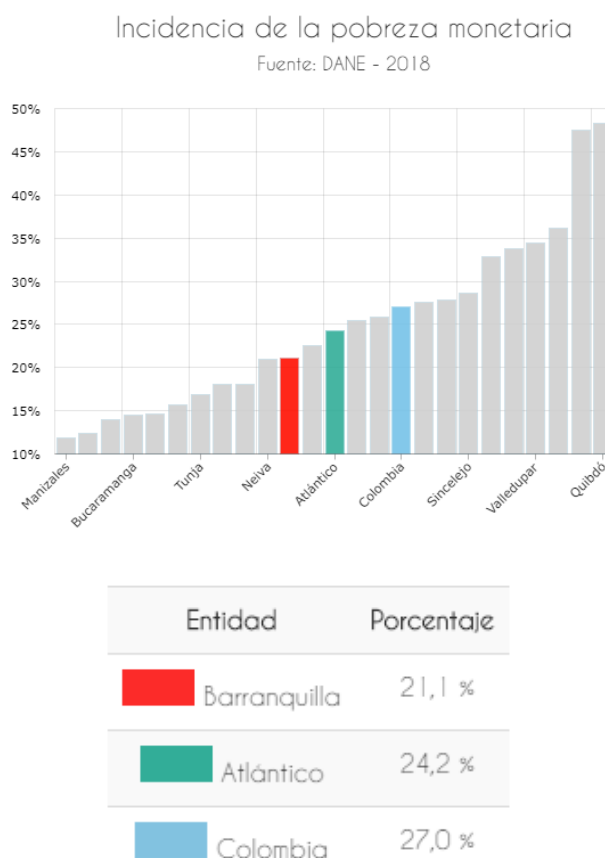


Figura 8. Incidencia de la pobreza monetaria. **Fuente:** DANE Censo Nacional de Población y Vivienda 2018.

La pobreza monetaria se configura como una variable de alta importancia respecto a la dinámica emprendedora de la ciudad. Hay que tener en cuenta que en muchas ocasiones el emprendimiento se configura como la respuesta a las condiciones de desempleo, informalidad y empleo no digno ni decente a las cuales se enfrentan las poblaciones, por tal razón, en el marco

de la necesidad de generar ingresos, surge la alternativa de la estructuración de modelos de emprendimiento. En este sentido para el 2018, Barranquilla plantea un 21,1% de pobreza monetaria, lo cual también implicaría que los estratos más bajos y los segmentos de población vulnerable que se encuentren en el marco del porcentaje de pobreza monetaria pueden responder a la creación de emprendimientos para la generación de su ingreso vital.

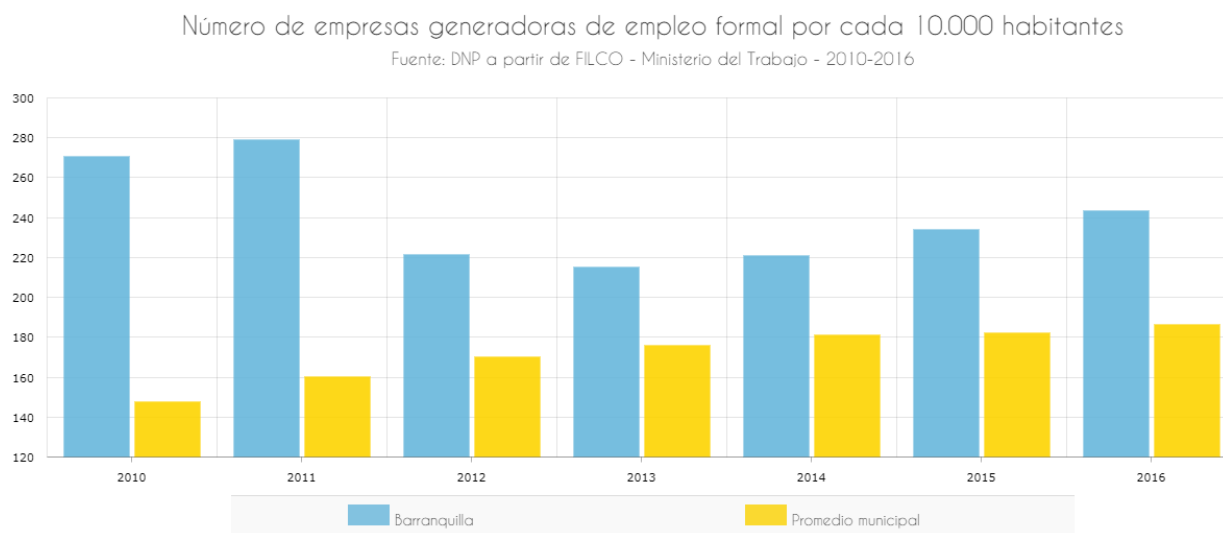
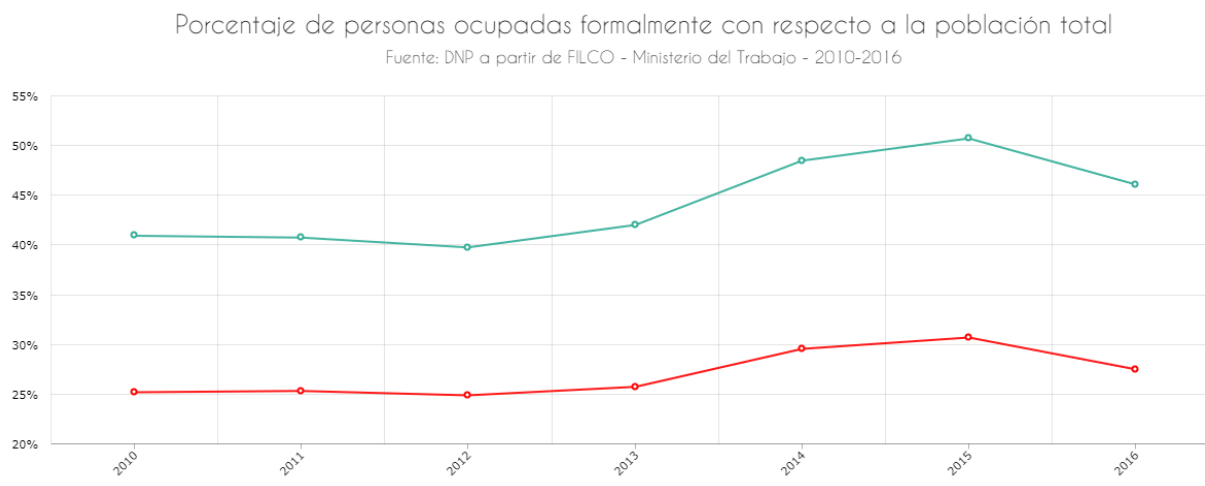


Figura 9. Número de empresas generadoras de empleo formal por cada 10.000 habitantes.
Fuente: DANE Censo Nacional de Población y Vivienda 2020.





		2016
	Barranquilla	46,10%
	Colombia	27,50%

Figura 10. Porcentaje de personas ocupadas formalmente con respecto a la población total.

Fuente: DANE Censo Nacional de Población y Vivienda 2020.

Las condiciones de empleo/desempleo también sugieren que dentro de la ciudad se llevan a cabo diversos escenarios complejos que motivarían e inciden en la necesidad de la población para la generación de emprendimiento. En este sentido, se plantea un decrecimiento entre el año 2010 al año 2016 sobre el número de empresas generadoras de empleo formal por cada 10000 habitantes. Esta situación explicaría que el menor número de empresas, limita la absorción de mano de obra calificada o no calificada de manera formal, dicha reducción, envía al mercado mayor número de desempleados que pueden requerir de crear modelos de emprendimiento para la generación de ingresos. De igual manera esas dinámicas se muestran también en relación a los indicadores de población ocupada para el año 2016, donde se alcanza únicamente el 46,10%. Esta situación expone que más de la mitad de la población de la ciudad no cuenta con capacidad de tener un contrato, no es formal, y no cuenta con condiciones de empleo digno y decente.

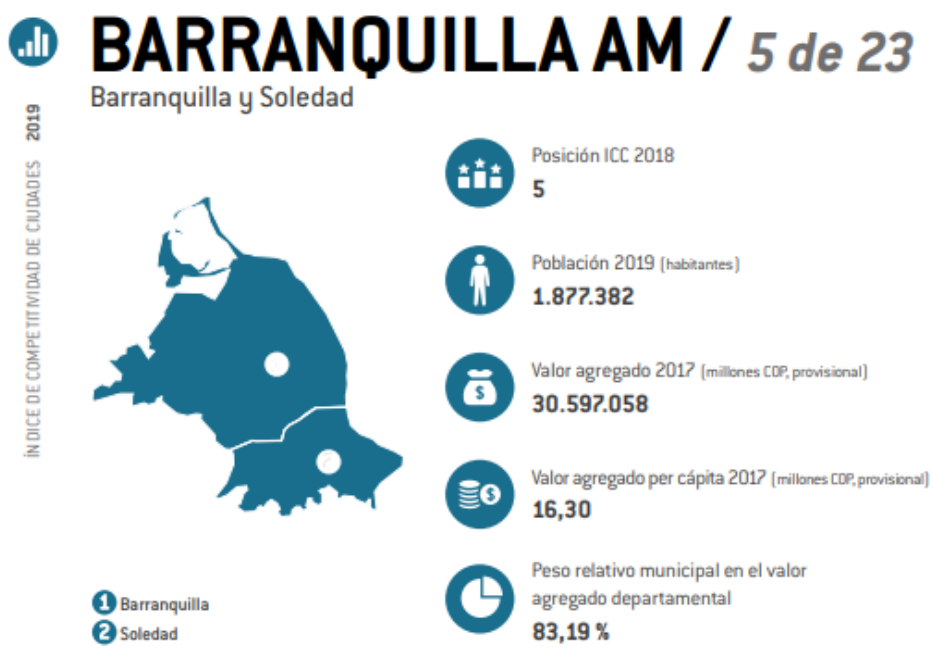


Figura 11. Indicadores competitividad Barranquilla y Soledad. **Fuente:** Índice departamental de competitividad 2019.

Si bien, las condiciones socioeconómicas de la ciudad plantean problemáticas graves en torno a su estructura de empleo, desempleo, número de empresas y demás, es importante resaltar que acorde con el indicador de competitividad de ciudades de Colombia, para el año 2019, Barraquilla ocupa el puesto 5 de 23 ciudades analizadas. Dicho indicador muestra la capacidad que tiene y ofrece la ciudad para la generación de modelos de negocios tipo emprendimiento, ya que pueden desenvolverse en un ecosistema competitivo y de oportunidades.

ICC 2019

	Puntaje (0 a 10)	Posición (entre 23)
FACTOR 3 EFICIENCIA DE LOS MERCADOS		
PILAR 7: ENTORNO PARA LOS NEGOCIOS	6,78	13
NEG-1-1 Facilidad para abrir una empresa	8,55	6
NEG-1-2 Facilidad para registrar propiedades	6,12	22
NEG-1-3 Facilidad para obtener permisos de construcción	6,58	13
NEG-1-4 Pago de impuestos	5,86	19
PILAR 8: MERCADO LABORAL	5,93	8
LAB-1 Desempeño del mercado laboral	8,33	4
LAB-1-1 Tasa global de participación en el mercado laboral	6,77	9
LAB-1-2 Tasa de desempleo	9,89	2
LAB-2 Utilización del talento	3,53	19
LAB-2-1 Formalidad laboral	2,66	16
LAB-2-2 Subempleo objetivo	3,07	22
LAB-2-3 Brecha de participación laboral entre hombres y mujeres	1,98	17
LAB-2-4 Brecha en tasa de desempleo entre hombres y mujeres	4,58	17
LAB-2-5 Disparidad salarial entre hombres y mujeres	5,39	8
PILAR 9: SISTEMA FINANCIERO	5,91	7
FIN-1 Cobertura	3,66	13
FIN-1-1 Cobertura establecimientos financieros	4,11	13
FIN-1-2 Índice de bancarización	1,81	17
FIN-1-3 Cobertura de seguros	5,07	8
FIN-2 Profundidad del Mercado Financiero	8,15	3
FIN-2-1 Índice de profundización financiera de la cartera comercial	8,15	3
PILAR 10: TAMAÑO DEL MERCADO	6,09	7
TAM-1 Mercado Interno	5,97	5
TAM-1-1 Tamaño del mercado interno	5,97	5
TAM-2 Mercado externo	6,22	7
TAM-2-1 Tamaño del mercado externo	8,96	7
TAM-2-2 Grado de apertura comercial	3,48	6

Figura 12. Eficiencia de los mercados. **Fuente:** Índice departamental de competitividad 2019.

Particularmente, frente a los indicadores analizados, es importante resaltar el pilar 3, que compone el indicador, en cuanto a EFICIENCIA DE LOS MERCADOS, en este pilar se consolida información referente al entorno para los negocios, el mercado laboral, el sistema financiero y el tamaño del mercado. Dichos pilares consolidan en general el contexto económico directo del ecosistema en el cual se puede desenvolver el emprendimiento que se gestiona desde la ciudad.

FACTOR 4 ECOSISTEMA INNOVADOR			
PILAR 11: SOFISTICACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN		7,71	4
SOF-1 Sofisticación		5,74	6
SOF-1-1 Complejidad del aparato productivo		5,74	6
SOF-2 Diversificación		9,68	2
SOF-2-1 Diversificación de mercados de destino de exportaciones		9,54	4
SOF-2-2 Diversificación de la canasta exportadora		9,83	3
PILAR 12: INNOVACIÓN Y DINÁMICA EMPRESARIAL		3,46	9
INN-1 Investigación		2,94	6
INN-1-1 Investigación de alta calidad		4,13	6
INN-1-2 Revistas indexadas en pubindex		1,50	6
INN-1-3 Investigadores per cápita		3,19	7
INN-2 Registros de propiedad industrial		1,26	12
INN-2-1 Registros de propiedad industrial		1,26	12
INN-3 Dinámica empresarial		6,18	2
INN-3-1 Tasa de natalidad empresarial neta		6,21	3
INN-3-2 Densidad empresarial		5,14	3
INN-3-3 Participación de medianas y grandes empresas		7,20	6

Figura 13. Indicador Ecosistema Innovador. **Fuente:** Índice departamental de competitividad 2019.

Por último, el factor 4 del indicador, referente al ECOSISTEMA INNOVADOR indicaría la capacidad que tiene la ciudad para generar una sinergia importante ente la sofisticación y la diversificación, la investigación, los registros de propiedad intelectual y la dinámica empresarial, y se expone que Barranquilla como tal, se ubica como la tercera ciudad a nivel de las 23 analizadas en las cuales es más fuerte la tasa de natalidad empresarial neta. En este sentido, se puede identificar que la ciudad si tiene un ecosistema que puede aportar de manera valiosa a la consolidación de modelos de negocio de emprendimiento que estén basados en procesos de innovación y sofisticación, y que de esta manera se pueda generar oportunidades laborales de generación de ingresos y de condiciones dignas y decentes de trabajo de manera sostenible.

6.3.Causas de cierre de las pymes en Barranquilla entre 2015 y 2019

Para comenzar la presentación de este apartado es necesario hablar del perfil de las personas que dirigían estas organizaciones. Tal como lo muestra la figura 14, el 60% de las personas encargadas de dirigir las pequeñas y medianas empresas que cancelaron su matrícula mercantil entre los años 2015 y 2019 corresponden al género masculino. Se mantiene aún la tendencia de que los inversionistas de todo el globo siguen confiando más en hombres para dirigir las organizaciones.

Además de esto podemos decir que el 76% de los empresarios presentan una edad adulta, es decir, de 36 años en adelante, lo cual respalda el hecho de que se sigue teniendo como factor para el nombramiento de este tipo de cargos la experticia y el recorrido previo, lo cual es lo deseado en términos de minimización de los riesgos.

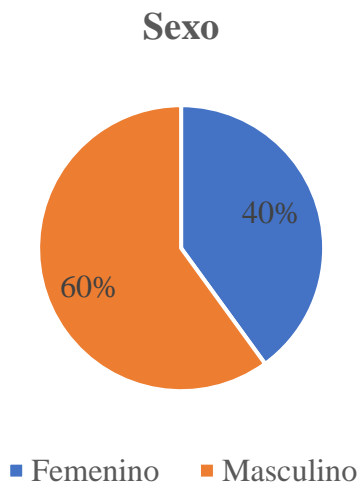


Figura 14. Empresarios por Sexo. **Fuente:** Elaboración propia.

En términos de formación académica, el menor grado encontrado fue la formación media, correspondiente al bachillerato, o los grados 10 a 13. Donde los mayores porcentajes corresponden a la formación universitaria completa y el posgrado completo con 38% y 25% respectivamente.

Nivel Educativo

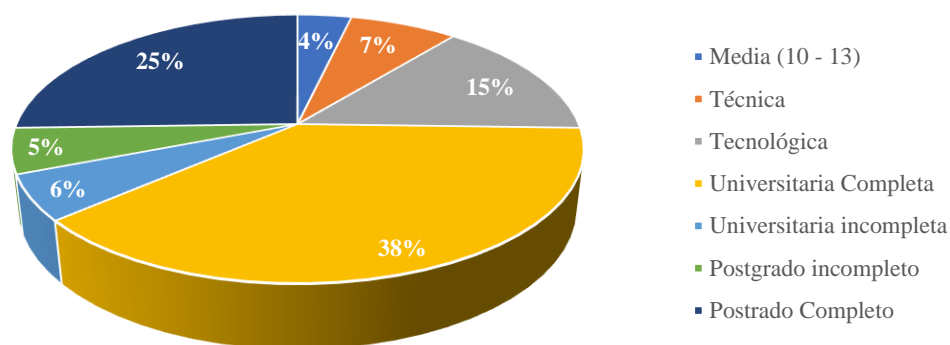


Figura 15. Nivel educativo de los empresarios. **Fuente:** Elaboración propia.

De las pequeñas y medianas empresas podemos destacar el hecho de que el 29% correspondían al sector industrial, un factor a importante a tener en cuenta dada la consideración de distrito especial industrial y portuario.

Empresas canceladas por Sector Económico

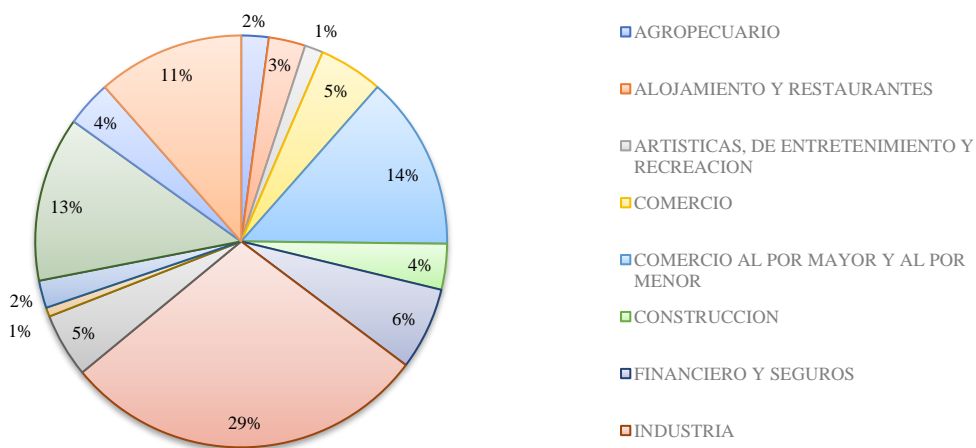


Figura 16. Empresas por sector económico. **Fuente:** Elaboración propia.

Otra de las clasificaciones que es posible destacar es la del tamaño de empresa, el presente estudio se basaba en el análisis de las pequeñas y medianas empresas PYMES, de lo que podemos decir que las pequeñas empresas pertenecientes al estudio tienen un 85% de participación, mientras que las medianas cuentan con el 15% restante. Otra clasificación que es

posible destacar es la de personas jurídicas vs personas naturales, el 92% se encontraban registradas como personas jurídicas y el restante 8% como persona natural. De esta clasificación se debe destacar también el hecho de que el 87% de las empresas presentaban un número de 0 a 5 empleados, lo cual puede ser considerada como una capacidad reducida de generación de empleo, contrastando un poco con el hecho de que la mayoría son personas jurídicas.

La figura 18 nos muestra un factor importante a analizar y es que pese a estar ubicadas en una ciudad erguida como distrito especial industrial y portuario, donde a diferencia de otras ciudades del interior el tema de los costos de transporte de la mercancía para su exportación se ve reducido a la mínima expresión, solo el 2% de las empresas realizaba actividad exportadora.

Exportador / Importador

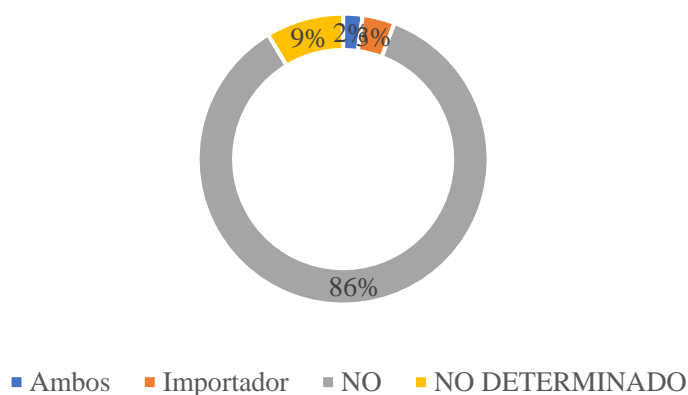


Figura 17. Empresas exportadoras e importadoras. **Fuente:** Elaboración propia.

La figura 19 nos muestra como las empresas pese a ser canceladas tenían activos que en su mayoría superaban los 500.000.000 cifra que para este tipo de empresas es significativa.

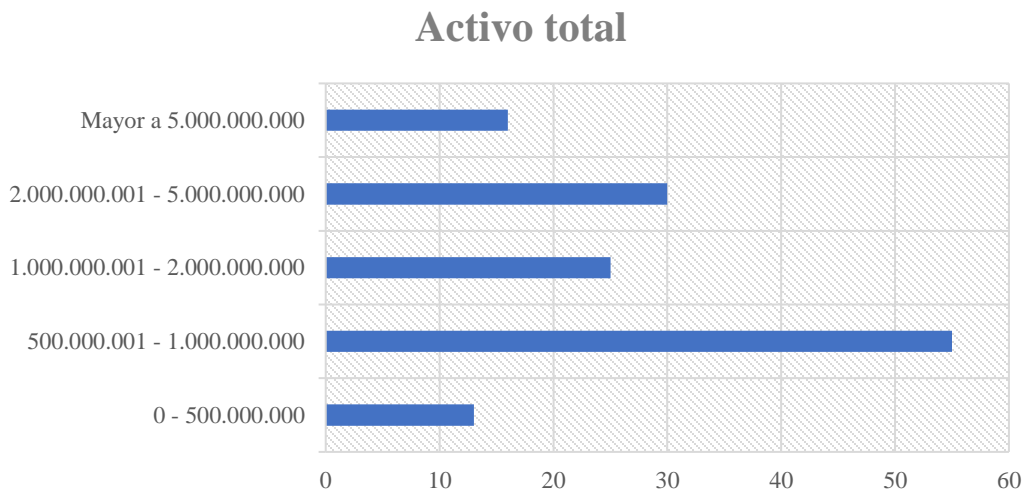


Figura 18. Activo total de las empresas. **Fuente:** Elaboración propia.

La figura 20 nos muestra los principales motivos para el cierre de la organización, de donde podemos destacar el 40% que representa la cancelación definitiva de la actividad mercantil, lo cual puede interpretarse como que definitivamente las condiciones no estaban dadas para continuar con el ejercicio comercial y por ende se decide proceder al cierre definitivo de actividades. Las otras causas presentadas son el cambio de domicilio con un 36% y la disolución de las sociedades compuestas para tal fin con un 23%, lo que posteriormente según información otorgada por la Cámara de Comercio podría traducirse en la reapertura de la empresa bajo otra razón social.

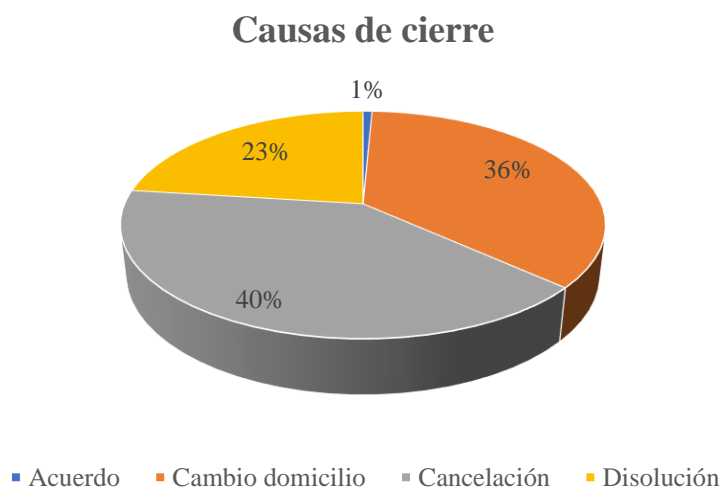


Figura 19. Causas de cierre. **Fuente:** Elaboración propia.

Entre las causas de cierre no puede hacerse mención de la opción de los embargos debido a que del total de empresas el 99% no los tuvieron a lo largo de su ciclo de vida.

Se puede destacar también que, del total de las empresas canceladas, el 80% no se identificaba como una empresa de carácter familiar, es decir, los conflictos personales derivados del compartir patrimonios o intereses sobre los mismo no se convertían en factor de riesgo para estas y la operación que posteriormente fue cancelada.

Empresa familiar

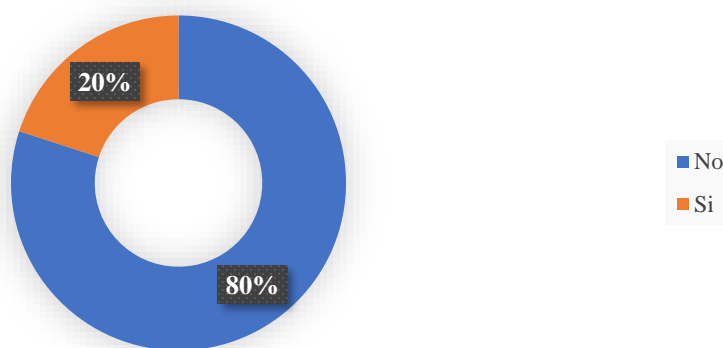


Figura 20. Empresa familiar. **Fuente:** Elaboración propia.

La figura 22 nos habla de los conflictos internos de la organización, entendidos estos como el producto de la interacción diaria de los colaboradores entre sí, donde podemos destacar de que solo el 11% de los empresarios manifestaron tener conflictos frecuentes al interior de sus organizaciones.

Conflictos internos

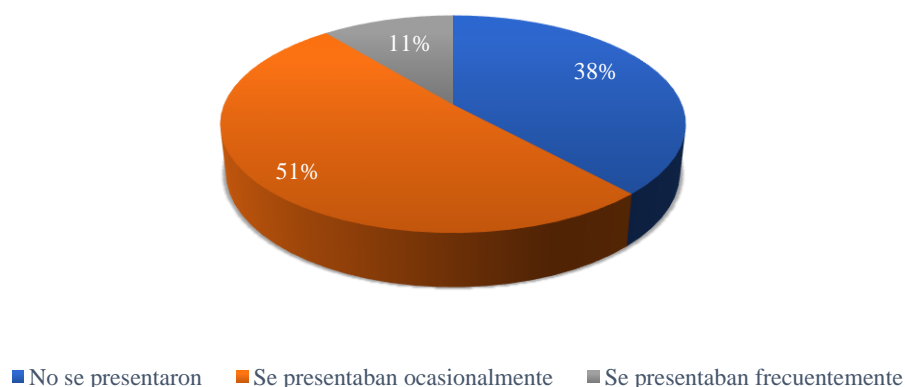


Figura 21. Conflictos internos. **Fuente:** Elaboración propia.

La figura 23 muestra el resultado de la indagación sobre la satisfacción de los empresarios con las competencias de los colaboradores a cargo, donde podemos observar que en términos generales la mayoría de los empresarios se encontraba de acuerdo con las competencias de los mismos, e incluso algunos tenían la percepción de que estos superaban las expectativas de las funciones que desempeñaban.



Figura 22. Competencias de los colaboradores. **Fuente:** Elaboración propia.

En cuanto a rotación de personal, el resultado arrojó una balanza en términos de percepción sobre esta variable, sin embargo, si la percepción de una rotación media de personal la inclinamos hacia el factor de riesgo podríamos decir de que no es normal que las empresas tengan niveles de rotación medios, cuando lo que se espera es que las rotaciones sean bajas, y menos que se consideren aspectos como rotaciones altas y muy altas, que para el actual estudio se presentaron, lo que indica que algunas empresas veían afectados sus procesos internos y la consolidación de su plataforma estratégica debido a este factor.

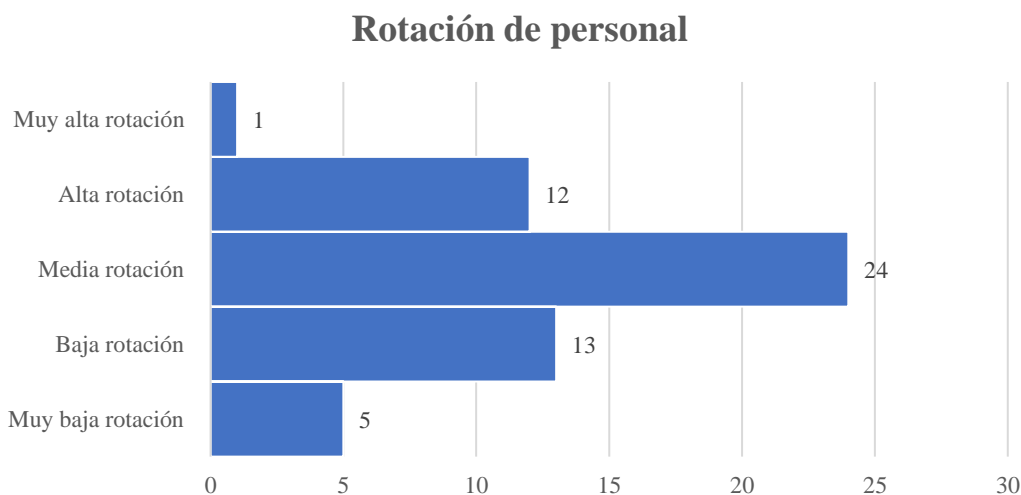


Figura 23. Rotación de personal. **Fuente:** Elaboración propia.

La variable mostrada en la figura 25 habla de la demanda que presentaban los productos y servicios ofrecidos por las empresas, de donde podemos destacar que cerca del 94% de los productos tenían una demanda entre media y alta, lo que indica que las decisiones de producción iban acorde a las necesidades y expectativas del mercado.

Demanda de productos y servicios

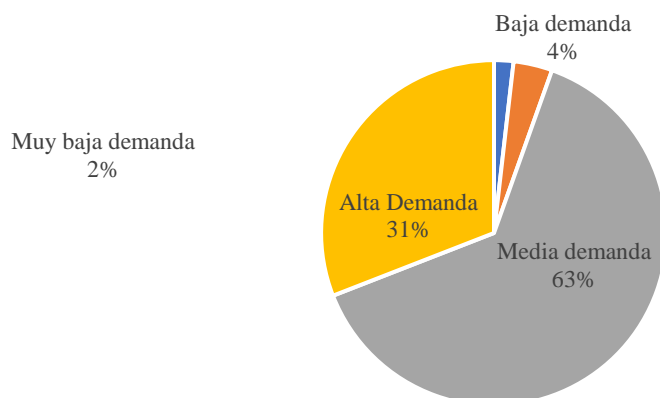


Figura 24. Demanda de productos y servicios. **Fuente:** Elaboración propia.

La variable representada en la figura 26 nos muestra, un factor que analizado con la demanda de productos y servicios nos presenta claridades sobre las razones de cierre, la red de distribución de productos y servicios era deficiente, reflejado en la afirmación de los empresarios de que o no contaban con una red de distribución y logística adecuada o simplemente era pequeña y no alcanzaba a absorber las demandas de los clientes.

Red de distribución

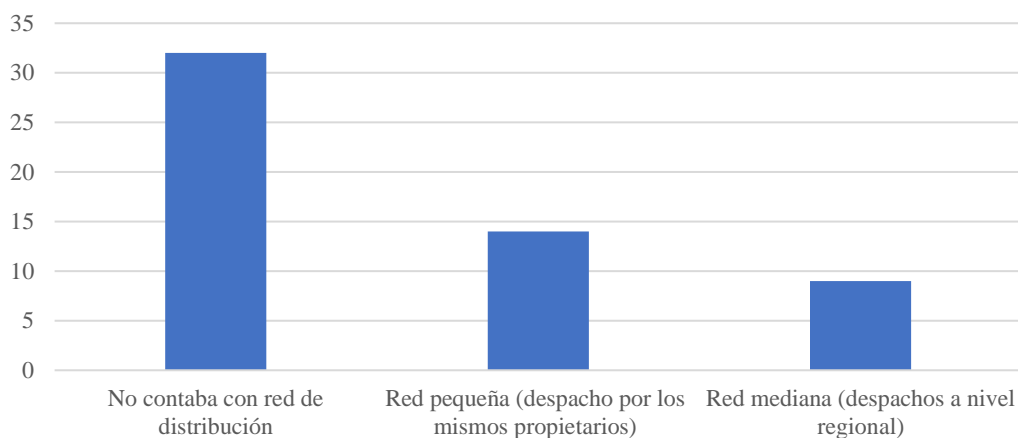


Figura 25. Red de distribución. **Fuente:** Elaboración propia.

Otro de las variables a tener en cuenta en este engranaje es la de la fuerza de ventas o comercial, importante para la sostenibilidad de la organización y que, según los empresarios participantes del estudio, en un 84% o no contaban con fuerza de venta o era pequeña para la operación y la inversión realizada.

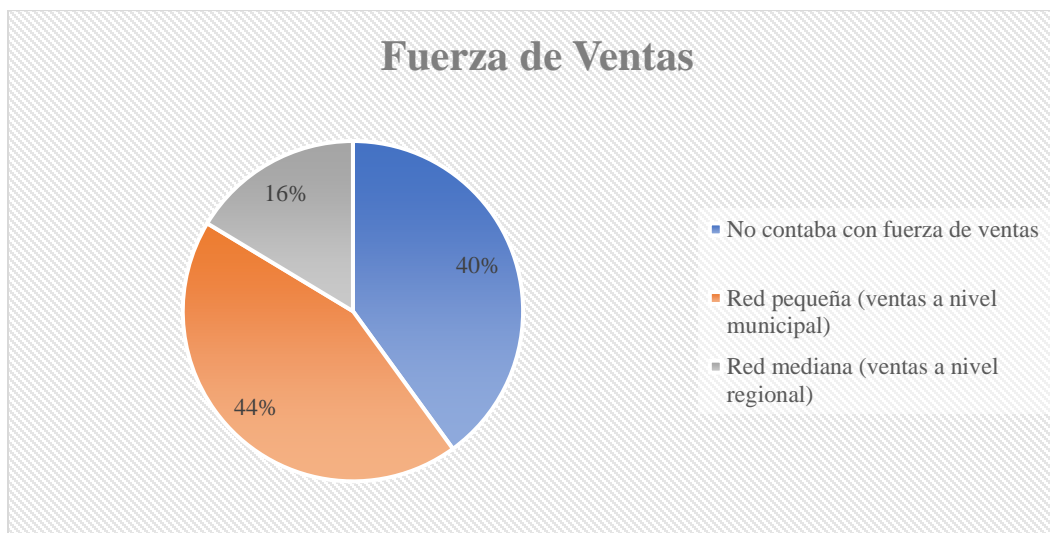


Figura 26. Fuerza de ventas. **Fuente:** Elaboración propia.

En la figura 28 observamos que la rentabilidad de las empresas era significativa, y no refleja la situación comercial analizada anteriormente, al punto de que algunos empresarios afirman que las empresas presentaban una alta rentabilidad.

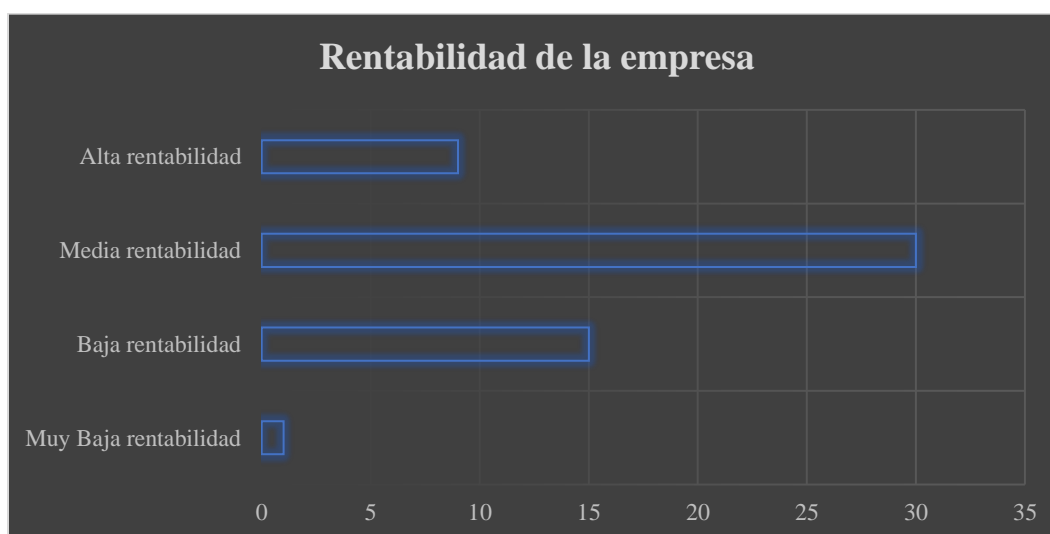


Figura 27. Rentabilidad de la empresa. **Fuente:** Elaboración propia.

La figura 29 habla de las fuentes de financiación utilizadas para la apertura de las empresas, siendo los orígenes de dichos recursos diversos y sin tendencias marcadas hacía ninguna variable particular.

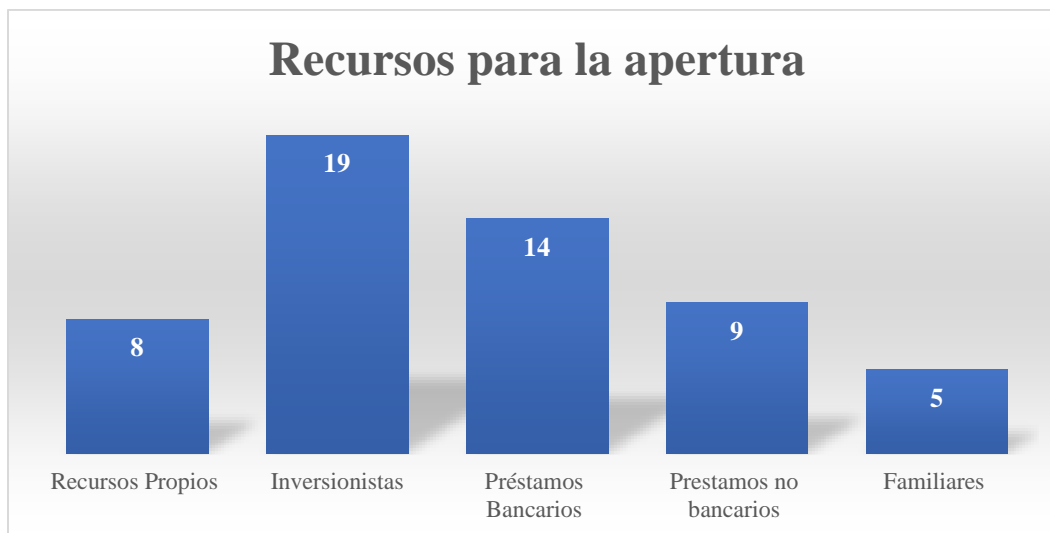


Figura 28. Recursos para la apertura. **Fuente:** Elaboración propia.

La figura 30 muestra una variable que debe ser tenida en cuenta a la hora del análisis de la supervivencia de las organizaciones y en especial de las PYMES y es el acceso al apalancamiento bancario, es decir, acceso a recursos de origen externo que permitan la realización de algunos proyectos que mejoren las condiciones de las empresas y creen valor para los grupos de interés, en este sentido la percepción es que es difícil el acceso a dicho apalancamiento con el sector bancario debido a los diferentes trámites y requisitos que exigen estas instituciones.

Acceso al apalancamiento bancario

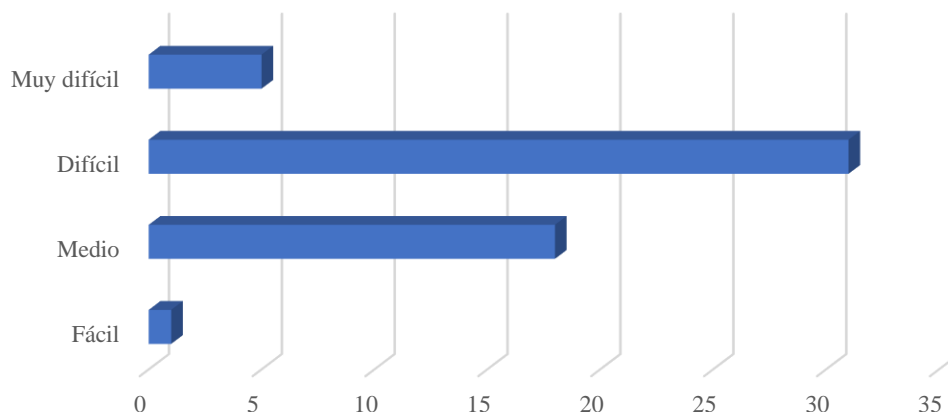


Figura 29. Acceso a apalancamiento bancario. **Fuente:** Elaboración propia.

Las PYMES que tenían apalancamiento bancario, este no superaba un 25% del activo lo que en términos generales representa un buen manejo de la deuda.

Nivel de apalancamiento sobre el activo

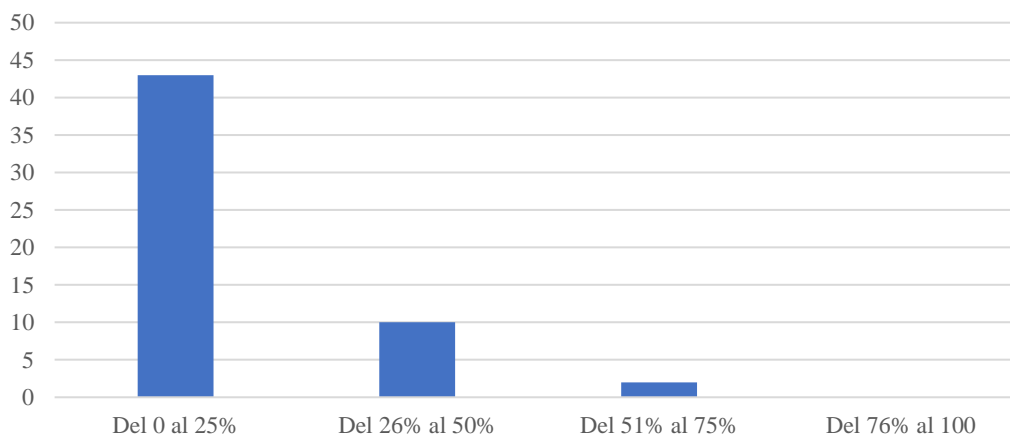


Figura 30. Nivel de apalancamiento. **Fuente:** Elaboración propia.

Una cifra que si podría preocupar es el 76% de las PYMES tenían un desarrollo entre bajo y muy bajo de estrategias de mercadeo, tal como lo muestra la figura 32. Esto se traduce en desconocimiento de los segmentos de mercado y clientes potenciales sobre los productos que

ofrecían las empresas, productos que ya se analizaron y se evidenció la gran demanda que presentaban.

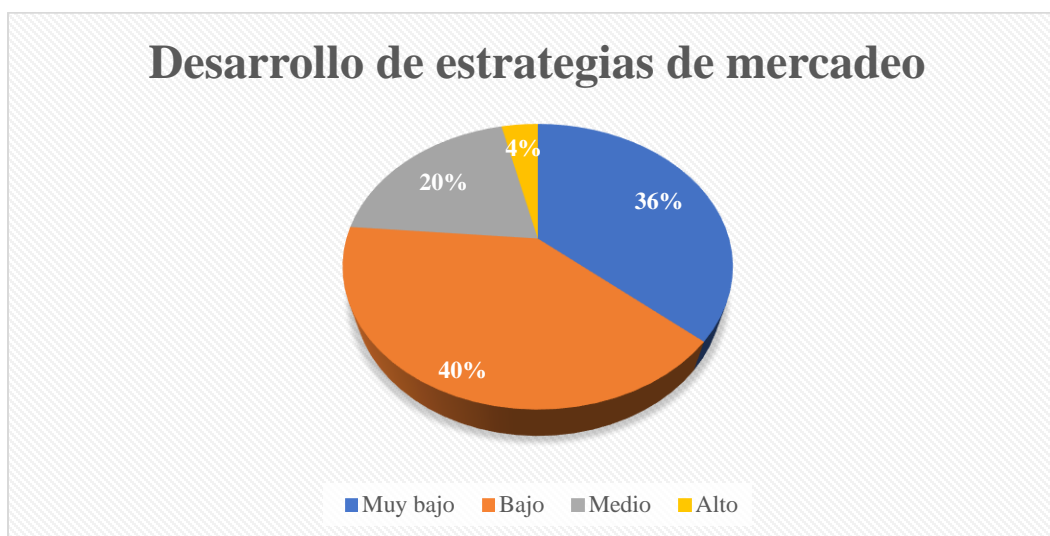


Figura 31. Desarrollo de estrategias de mercadeo. **Fuente:** Elaboración propia.

En términos de poder de negociación con los clientes, podemos decir que pese al 34% de percepción como bajo, no es una variable que dependa enteramente de la organización debido al cada vez mayor conocimiento y decisión de los consumidores por prácticas de consumo consiente.

Poder de negociación frente a los clientes potenciales

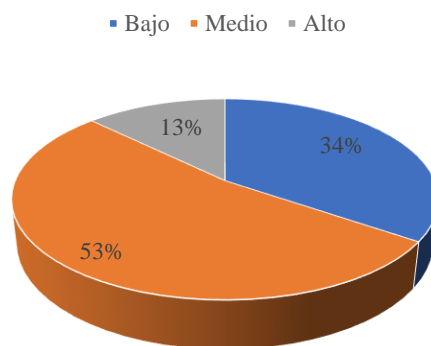


Figura 32. Poder de negociación frente a los clientes potenciales. **Fuente:** Elaboración propia.

Finalmente, si preocupa la percepción de baja capacidad frente a las acciones de la competencia, lo que indica que las empresas no ocupaban posiciones representativas en el mercado y que podría explicar por qué se da el cierre de las mismas.

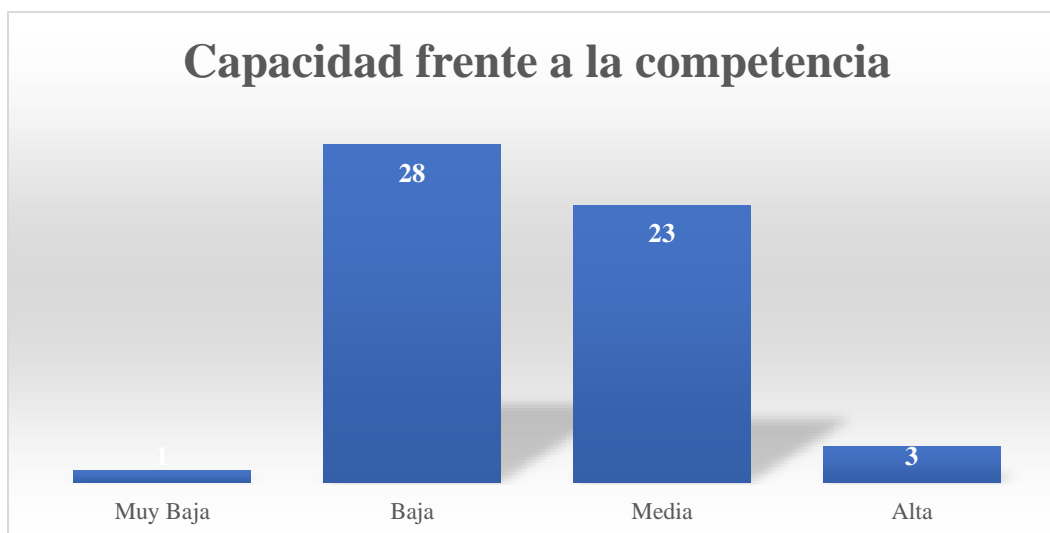


Figura 33. Capacidad frente a la competencia. **Fuente:** Elaboración propia.

6.4.Relación del cierre de PYMES con las etapas de proyectos.

La tabla 4 nos muestra de forma resumida el nivel de conocimiento y entendimiento del negocio que presentaban los directores de estas organizaciones, entendido eso como la capacidad de poner en contexto.

Se puede observar que solo el 51% de los proyectos empresariales comenzaron con un plan de negocio que permitiera la estructuración de los elementos a tener en cuenta y ayudara a la planeación de los objetivos estratégicos que se perseguían permitiendo una mejor preparación de los mismos.

El 76 de los encuestados, no tenían conocimientos sobre Gerenciar, estructurar y evaluar proyectos, sin embargo, el 75% afirmaba contar con conocimientos gerenciales y el 69% con habilidades financieras, lo cual resulta contradictorio.

Podría afirmarse que el desconocimiento de la relación de las actividades de Gerencia de proyectos empresariales pudo ocasionar la mala estructuración que provocaría la red de distribución y la fuerza de ventas tan pequeñas que no permitiría el aprovechamiento del segmento de mercado para la generación de una rentabilidad mayor, complementado esto con la falta de implementación de estrategias de mercadeo que permitan dar a conocer el producto y/o servicio para que se pueda dar una demanda del mismo.

Tabla 4. Conocimientos en Gerencia de Proyectos. **Fuente:** Elaboración propia.

Variable	Si		No	
	Valor	%	Valor	%
Conocimientos Gerenciales	41	75%	14	25%
Conocimientos Financieros	38	69%	17	31%
Conocimiento en Gerencia de proyectos	13	24%	42	76%
Conocimiento en Estructuración y evaluación de proyectos	13	24%	42	76%
Plan de negocios	28	51%	27	49%

6.5. Acciones que ayudan a la mitigación del cierre de PYMES.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el presente estudio se podrían plantear algunas de las siguientes acciones que ayudarían a la mitigación del cierre prematuro de pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Barranquilla.

- **Indagación sobre fuentes de apalancamiento diferentes al sector bancario tradicional.** Existe una oferta variada de apalancamiento diferente al sector bancario tradicional, con mejores tasas de interés y menor cantidad de requisitos esperando a que los empresarios las demanden, tales como el crowdfunding, la banca de las oportunidades, proyectos de los entes departamentales y nacional para el apoyo a la actividad empresarial que deben ser explorados.
- **Implementación de estrategias de mercadeo.** Las estrategias de mercadeo son un elemento primordial para la comunicación de las propuestas de valor a los segmentos de mercado que se quiere atender, de ahí vital la planeación financiera y operativa necesaria para la correcta utilización de las diferentes actividades y estrategias que esto pueda generar.

- **Realización de un plan de negocios.** El plan de negocio puede ser entendido como la estructura general del negocio, el primer bosquejo que ayude a la definición del horizonte que debe seguir la organización y sobre todo que apertura la mente para la dimensión de todas las variables a las que se enfrenta el empresario en la vida real, permitiéndole generar conciencia y plantear estrategias sobre cada una de ellas, de forma proactiva y no reactiva como es el caso de la mayoría de las organizaciones.
- **Evaluación de los requerimientos de personal.** No contar con una plantilla de colaboradores adecuada puede provocar conflictos o el desentendimiento de actividades que para la empresa son vitales, de ahí que de deba evaluar de forma consiente los requerimientos y necesidades en este sentido.
- **Implementación de los canales de distribución.** Si no se entrega el producto o servicio no se podrá cobrar por él, de ahí que este factor es vital para la supervivencia y debe ser analizado ya sea desde el punto de vista de la prestación propia o la subcontratación con algún proveedor.

7. Conclusiones

Las pequeñas y medianas empresas clausuradas en Cámara de Comercio de Barranquilla en el periodo 2015 a 2019 presentan particularidades tales como que algunas decidieron cambiar de razón social o disolver relaciones comerciales entre los socios, sin embargo, existe un porcentaje importante que desconoce conocimientos gerenciales básicos necesarios los cuales causaron la implementación de estrategias descontextualizadas de la realidad del entorno empresarial.

A su vez también existía desconocimiento de la evaluación de los proyectos, lo que en términos generales se traducía en poco entendimiento del impacto en las finanzas y en el andar de las empresas de las decisiones tomadas en cuanto a mercadeo, ventas, apalancamiento e inclusive rotación de personal.

8. Discusión

Los resultados planteados muestran como el desconocimiento de labor gerencial y la evaluación de la gestión realizada en los diferentes ámbitos de la vida empresarial puede causar el cierre de proyectos empresariales, el desvanecimiento de recursos y la pérdida de tiempo y sueños.

Sin embargo, también es posible inferir de este resultado la falta de planificación consiente de los elementos de interacción de las pequeñas y medianas empresas, lo que indudablemente debe llevar a la generación de preguntas tales como ¿Por qué no se toman las medidas necesarias para evitar el cierre de estas organizaciones? ¿Por qué la planificación menosprecia factores que terminan influyendo en el cierre de las organizaciones? ¿Hasta qué medida los empresarios se encuentran conectados totalmente con la responsabilidad que llevan sobre sus hombros?

9. Referencias

- Ansoff, I. (1980). Strategic Issue Management. *Strategic Management Journal*. Obtenido de la base de datos EBSCO.
- Arboleda, G. (2014). *PROYECTOS IDENTIFICACION FORMULACION EVALUACIÓN DE GERENCIA*. México D.C.: Alfaomega.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. . Caracas: Episteme C.A.
- Churchill, N., & Lewis, V. (1983). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth?registration=success>
- Congreso de la República. (2000). *Ley 590*. Bogotá D.C.: República de Colombia.
- DANE. (2018). *Censo Poblacional*.
- David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. (Pearson, Ed.) Obtenido de base de datos Ebooks 7/24
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE. (2019). *Geovisor Directorio de Empresas 2019*. Obtenido de <https://geoportal.dane.gov.co/geovisores/economia/directorio-estadistico-de-empresas/?lt=4.456007353293281&lg=-73.2781601239999&z=5>
- El Tiempo. (19 de Agosto de 1993). *BARRANQUILLA DISTRITO ESPECIAL*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-199320>
- FILCO. (2019). *Fuente de Información laboral*. Obtenido de <http://filco.mintrabajo.gov.co/FILCO/faces/estadisticas.jsf>
- Gobernación del Atlántico. (2019). *Índice Departamental de Competitividad*. Obtenido de https://compite.com.co/wp-content/uploads/2019/11/CPC_IDC_2019_WEB.pdf

- Grupo de Consultoría IARA. (2020). *Iara Consulting Group*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/company/iara-consulting-group/about/>
- Gulati, R., & Sawhney, V. (2019). Why Your Startup Won't Last. *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2019/12/why-your-startup-wont-last>
- Gutierrez, J. (2012). Redefinición y tendencias del concepto de estrategia para el gerente colombiano. *Estudios Gerenciales. ene-mar2012, Vol. 28 Issue 122*, p153-167. 15p. Obtenido de la base de datos EBSCO
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F: McGraw Hill.
- Mora, M. (2009). Caracterización del fracaso empresarial en Colombia: un enfoque con escalado multidimensional. *Universidad de Salamanca*. Obtenido de https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/75214/DAEE_11_09_Caracterizacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Nakruang, D., Donkwa, K., & Suvittawat, A. (2020). THE CAUSAL FACTORS INFLUENCING CORPORATE SUSTAINABILITY PERFORMANCE: CASE OF COMMUNITY SMES IN THREE SOUTHERN BORDER PROVINCES, THAILAND. *ENTREPRENEURSHIP AND SUSTAINABILITY ISSUES*. Obtenido de https://jssidoi.org/jesi/uploads/articles/27/Nakruang_The_causal_factors_influencing_corporate_sustainability_performance_case_of_community_SMEs_in_three_southern_border_provinces_Thailand.pdf
- Pérez, R., Ocampo, D., Ospina, J., Cifuentes, J., & Cubillos, C. (2016). MIIGO-Intervención e innovación para el direccionamiento estratégico. *Universidad EAN*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/333764724_MIIGO_-_Intervencion_e_innovacion_para_el_direccionamiento_estrategico
- PMI. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge PMBOK*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Popa, S., Simion, C., Stefan, S., & Albu, C. (2019). STRATEGY: A BIG CHALLENGE FOR A SMALL BUSINESS. EVIDENCES FROM NORTH-EAST ROMANIAN SMEs.

Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research, 169-186.

Obtenido de

[http://ecocyb.ase.ro/nr2019_3/10.%20Popa%20Stefan,%20Cezar%20Simion%20\(T\).pdf](http://ecocyb.ase.ro/nr2019_3/10.%20Popa%20Stefan,%20Cezar%20Simion%20(T).pdf)

RCN Radio. (30 de Marzo de 2018). *El 70% de las 'pymes' en Colombia fracasan en los primeros cinco años*. Obtenido de <https://www.rcnradio.com/economia/el-70-de-las-pymes-en-colombia-fracasan-en-los-primeros-cinco-anos>

Rodriguez, A. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial.

Pensamiento y gestión, 94-119. Obtenido de

<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n26/n26a05.pdf>

Wheelen, T., & Hunger, J. D. (2013). *Administración estratégica y política de negocios:*

Conceptos y casos. Colombia: Pearson.

Zapata, E. (2004). LAS PyMES Y SU PROBLEMÁTICA EMPRESARIAL. ANÁLISIS DE CASOS. *REVISTA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS* , 118 - 135.

10. Anexos

Anexo 1. Solicitud de información Cámara de Comercio de Barranquilla.

SOLICITUD DE INFORMACIÓN

El suscrito **Samith Joice Gándara Ricardo**, identificado con cédula de ciudadanía No. **3.839.074 de Corozal - Sucre**, en Calidad de estudiante del programa de Especialización en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAN, identificada con el Nit. 860.026.058-1, expreso el interés de acceder a la información contenida en el Registro Público Mercantil, ESAL y/o datos incorporados de otras fuentes, administrados por la Cámara de Comercio de Barranquilla, en virtud de la autorización que la ley le otorga para crear valor sobre la misma.

La finalidad a la cual será sometida la información personal a la que se accederá y usará con las limitaciones previstas en el régimen de protección de datos personales, es la siguiente:

1. Análisis de la información de las pequeñas y medianas empresas canceladas entre 2015 y 2019 en la ciudad de Barranquilla, en el marco de un estudio de identificación de como este hecho se encuentra relacionado con las etapas de gestión de proyectos. Todo esto dentro del marco de lo académico, es decir, esta información no tiene otro fin que servir de soporte para el estudio en mención.

Para efectos del uso de la información que se solicita y en atención a las normas sobre la Protección de Datos Personales, acepto los términos y condiciones de la licencia de uso sobre la misma una vez esta me sea entregada por la Cámara de Comercio de Barranquilla.

Firma



Nombre: Samith Joice Gándara Ricardo
C.C.: 3.839.074
Tel.: 3136044149
Cargo: Estudiante Esp. Gerencia de Proyectos
Dirección: Cra. 67 # 74 - 170 Barrio La Concepción
Ciudad: Barranquilla - Atlántico
E-mail: sgandar39074@universidadean.edu.co
Fecha: 16/09/2020

Anexo 2. Encuesta.

ENCUESTA EMPRESARIAL

Estimado empresario reciba un cordial saludo de parte de la Universidad Ean y de los estudiantes Carlos Andrés Plaza Enamorado, Luis Miguel Muñoz Narváez, Samith Joicé Gándara Ricardo. Estudiantes de Especialización en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAN.

La siguiente encuesta de tipo académico, utilizada como medio para recolectar información de pequeñas y medianas empresas que permita el análisis de los principales motivos por los cuales fueron canceladas entre 2015 y 2019 en la ciudad de Barranquilla, en el marco de un estudio de identificación de como este hecho se encuentra relacionado con la gestión de proyectos.

Esta encuesta va dirigida a Gerentes de PYMES canceladas entre el periodo 2015 – 2019 en la ciudad de Barranquilla.

La realización de la presente encuesta no demandará un término de tiempo mayor a 10 minutos.

Agradecemos de antemano la colaboración prestada.

Datos Generales

Esta sección incluye información relacionada al perfil profesional del empresario.

Instrucciones

Seleccione la respuesta más acorde con la situación.

1 ¿Sexo?

M_____ F_____

2. Edad

- Menos de 25
- De 25 a 35
- De 36 a 45
- Mayor de 45

3. Nivel Educativo

- Básica Primaria
- Básica secundaria
- Media (10 -13)

- Técnica
- Tecnológica
- Universitaria incompleta
- Universitaria Completa
- Postgrado incompleto
- Postrado Completo

Datos de la empresa

Esta sección busca recopilar información general de la empresa.

Instrucciones

Seleccione la respuesta más acorde con la situación.

4. ¿La empresa es una Empresa Familiar?

Si_____ No_____

5. ¿Al interior de la organización se presentaron conflictos laborales?

- No se presentaron
- Se presentaban ocasionalmente
- Se presentaban frecuentemente.

6. ¿Las competencias básicas de los colaboradores cumplían con las expectativas requeridas?

- Muy baja competencia del personal
- Baja competencia del personal
- Cumple con las competencias básicas
- Supera las competencias básicas

7. ¿Cómo era la rotación de personal?

- Muy baja rotación
- Baja rotación
- Media rotación
- Alta rotación
- Muy alta rotación

8. ¿Antes de iniciar operaciones de la empresa se realizó un plan de negocios?

Si_____ No_____

9. De acuerdo con el segmento económico en que la empresa se desarrolla, ¿los productos tenían?

- Muy baja demanda
- Baja demanda
- Media demanda
- Alta Demanda
- Muy alta demanda

10. ¿Cuál era el tamaño de la red de distribución con la que contaba la empresa?

- No contaba con red de distribución
- Red pequeña (despacho por los mismos propietarios)
- Red mediana (despachos a nivel regional)
- Red grande (despachos a nivel nacional)
- Red muy grande (exportaciones)

11. ¿Cuál era el tamaño de la fuerza de ventas con la que contaba la empresa?

- No contaba con fuerza de ventas
- Red pequeña (ventas a nivel municipal)
- Red mediana (ventas a nivel regional)
- Red grande (ventas a nivel nacional)
- Red muy grande (ventas a nivel internacional)

12. En términos generales, ¿Cómo consideraba el nivel de Rentabilidad de la empresa?

- Muy Baja rentabilidad
- Baja rentabilidad
- Media rentabilidad
- Alta rentabilidad
- Muy alta rentabilidad

13. ¿De dónde surgieron los fondos iniciales para el inicio de la empresa?

- Recursos Propios
- Inversionistas
- Préstamos Bancarios
- Prestamos no bancarios
- Familiares

14. ¿Cuál considera que era el nivel de acceso al apalancamiento bancario de la empresa?

- Muy fácil acceso a apalancamiento bancario
- Fácil acceso a apalancamiento bancario
- Medio acceso a apalancamiento bancario
- Difícil acceso a apalancamiento bancario
- Muy difícil a acceso a apalancamiento bancario

15. ¿Cuál era el nivel de apalancamiento promedio que manejaba la empresa?

- Del 0 al 25%
- Del 26% al 50%
- Del 51% al 75%
- Del 76% al 100

Capacidad gerencial y de proyectos

Esta sección busca recopilar información sobre los conocimientos gerenciales y de gestión de proyectos.

Instrucciones

Seleccione la respuesta más acorde con la situación.

16. ¿Considera usted que contaba con los conocimientos gerenciales suficientes para dirigir la empresa?

Si_____ No_____

17. ¿Considera usted que contaba con los conocimientos financieros suficientes para dirigir la empresa?

Si_____ No_____

18. ¿Considera usted que contaba con conocimiento en gerencia de proyectos?

Si_____ No_____

19. ¿Considera usted que contaba con conocimiento en Estructuración y evaluación de proyectos?

Si_____ No_____

20. ¿Considera usted que frente a los potenciales clientes su poder de negociación era?

- Muy bajo
- Bajo
- Medio
- Alto
- Muy alto

21. ¿Considera usted que frente a la competencia su capacidad era?

- Muy baja capacidad competitiva de la empresa frente a la competencia
- Baja capacidad competitiva de la empresa frente a la competencia

- Media capacidad competitiva de la empresa frente a la competencia
- Alta capacidad competitiva de la empresa frente a la competencia
- Muy alta capacidad competitiva de la empresa frente a la competencia

22. ¿En la empresa se desarrollaron estrategias de marketing digital?

- Muy bajo nivel de desarrollo de Estrategias de marketing digital
- Bajo nivel de desarrollo de Estrategias de marketing digital
- Medio nivel de desarrollo de Estrategias de marketing digital
- Alto nivel de desarrollo de Estrategias de marketing digital
- Muy alto nivel de desarrollo de Estrategias de marketing digital

Final de la Encuesta

Agradecemos su valiosa participación en el presente estudio.