

ANÁLISIS DE LAS CAUSAS ADMINISTRATIVAS QUE OCASIONARON EL
CIERRE EN LAS MIPYMES EN LOS AÑOS 2012 AL 2017 Y FORMULACIÓN DE
ESTRATEGIAS QUE MITIGUEN EL CIERRE DE LAS EMPRESAS UBATENSES.

BRAIN ALEJANDRO PINILLA NIETO

Estudiante

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UBATÉ – CUNDINAMARCA

2018

ANÁLISIS DE LAS CAUSAS ADMINISTRATIVAS QUE OCASIONARON EL
CIERRE EN LAS MIPYMES EN LOS AÑOS 2012 AL 2017 Y FORMULACIÓN DE
ESTRATEGIAS QUE MITIGUEN EL CIERRE DE LAS EMPRESAS UBATENSES.

BRAIN ALEJANDRO PINILLA NIETO

Estudiante

Monografía

SANDRA MILENA MELO PERDOMO

Ingeniera financiera

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UBATÉ – CUNDINAMARCA

2018

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Ubaté, 06 de Abril 2.018

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre Luz Ángela.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi tía Consuelo que me motivó en cada momento para culminar mi proyecto de grado y contar con todo su apoyo, tiempo, disposición cuando lo requerí, gracias.

Ing. Sandra Melo por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. TÍTULO	11
2. ÁREA, LÍNEA, PROGRAMA Y TEMA DE INVESTIGACIÓN	12
3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION	13
4. OBJETIVOS	16
4.1 OBJETIVO GENERAL	16
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
5. JUSTIFICACIÓN	17
6. MARCO REFERENCIAL	19
6.1 MARCO CONCEPTUAL	23
7. DISEÑO METODOLÓGICO	25
7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	25
7.2 CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO	26
7.3 MUESTRA	27
7.3.1 POBLACIÓN FINITA	27
7.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	27
7.5 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS	28
7.6 RECURSOS REQUERIDOS	28
7.7 CRONOGRAMA	29
8. DIAGNÓSTICO DE LAS CAUSAS QUE LLEVARON AL CIERRE DE LAS EMPRESAS EN EL MUNICIPIO DE UBATÉ DURANTE EL PERIODO 2012-2017	

8.1	ESTUDIO DE LA POBLACIÓN Y ANTECEDENTES DE LAS EMPRESAS	32
8.2	ESTUDIOS Y FINANCIACIÓN DE LAS EMPRESAS	34
8.3	USO DE HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL	36
8.4	TIEMPO PRODUCTIVO DE LA EMPRESAS	43
8.5	CAUSAS Y FACTORES PARA EL CIERRE DE LA EMPRESAS	44
9.	ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE CONLLEVARON AL CIERRE DE LAS EMPRESAS EN EL MUNICIPIO DE UBATÉ	50
9.1	MATRIZ VESTER	50
10.	ESTRATEGIA PARA LA DISMINUCIÓNDE LAS CAUSAS ADMINISTRATIVAS QUE OCASIONAN EL CIERRE DE LAS EMPRESAS EN EL MUNICIPIO DE UBATÉ	55
10.1	LA CAPACITACIÓN ES LA BASE DEL ÉXITO DE LAS EMPRESAS	55
10.2	PUNTOS CLAVES QUE DEBE TENER ENCUESTA LOS EMPRESARIOS EN SUS EMPRESAS	57
11.	CONCLUSIONES	61
12.	RECOMENDACIONES	63
13.	BIBLIOGRAFÍA	¡Error! Marcador no definido.
14.	ANEXOS	68

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Muestra	27
Tabla 2. Recursos	28
Tabla 3. Presupuesto	29

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Cronograma	29
Gráfica 2. Estadística de Género	32
Gráfica 3. Empresas de Estudio	33
Gráfica 4. Nivel de Escolaridad	34
Gráfica 5. Entidades de Asesoramiento Empresarial	35
Gráfica 6. Estudio de Mercado	36
Gráfica 7. Ubicación Estratégica	37
Gráfica 8. Creación de un Plan de Negocios	37
Gráfica 9. Conocimiento de un Plan de Negocios	38
Gráfica 10. Dirección Empresarial	39
Gráfica 11. Modelos Administrativos	39
Gráfica 12. Aplicación de Técnicas Administrativas	40
Gráfica 13. Cumplimiento de Metas Propuestas	41
Gráfica 14. Nivel de Gestión Empresarial	41
Gráfica 15. Aplicación de estrategias en la solución de problemas	42
Gráfica 16. Tiempo de permanencia con la empresa	43
Gráfica 17. Causas de cierre de la empresa	44
Gráfica 18. Factor principal del cierre de las empresas	45
Gráfica 19. Fuentes de financiación	46
Gráfica 20. Sector influyente en el cierre de las empresas	47
Gráfica 21. Proceso de cierre de la empresa	47
Gráfica 22. Plano Vester	51
Gráfica 23. Clasificación según el plano de la Matriz Vester	52
Gráfica 24. Árbol de Problema Matriz Vester	53
Gráfica 25. Cronograma de actividades y cursos	54

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INCIDEN AL FRACASO DE LAS MICROEMPRESAS, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE UBATÉ EN LOS AÑOS 2012 AL 2017. ENCUESTA.	66
Anexo B. ILUSTRACIONES DE LOS ENCUESTADOS.	69

1. TÍTULO

Análisis de las causas administrativas que ocasionaron el cierre en las MiPymes en los años 2012 al 2017 y formulación de estrategias que mitiguen el cierre de las empresas Ubatenses.

2. ÁREA, LÍNEA, PROGRAMA Y TEMA DE INVESTIGACIÓN

- **ÁREA:** Gestión de las organizaciones y sociedad.
- **LÍNEA:** Desarrollo organizacional.
- **PROGRAMA:** Administración de Empresas.
- **TEMA:** Causas administrativas en el cierre de MiPymes del municipio de Ubaté.

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Muchas economías en desarrollo como la nuestra ven en las MiPymes¹ una esperanza de desarrollo económico, pues se piensa que este sector es la solución para problemáticas como el desempleo, la delincuencia, la falta de oportunidades laborales, entre otras. La creación de empresas contribuye al cumplimiento de sueños, abre nuevas puertas en los diferentes sectores económicos, solventando así, no sólo las necesidades básicas de las personas, sino también aportando al progreso a nivel municipal, departamental, nacional e internacional, de acuerdo con la evolución que logre cada una.

Sin embargo, no todas las MiPymes logran la soñada transición a mediana o gran empresa. En el caso de la Provincia de Ubaté, la oficina de Cámara y Comercio corrobora este fenómeno, y por eso argumenta que aún no amplía sus servicios, por tanto, actualmente sólo permite hacer la inscripción de matrícula mercantil a personas naturales o establecimientos comerciales, además de ser un punto de información y atención a los usuarios². Por lo anterior, si un empresario quiere inscribir una empresa de mayor nivel (pequeña, mediana, grande), debe desplazarse a oficinas más grandes como las ubicadas en el municipio de Zipaquirá o en Bogotá, capital del país.

Para 2017, el filtro público *Base de datos empresarial de la Cámara y Comercio* mostraba para el municipio de Ubaté 1321 microempresas, 40 empresas

¹ Acróstico generalmente aceptado en el lenguaje académico y empresarial para referirse a las micro, pequeñas y medianas empresas.

² CAMARA DE COMERCIO, punto de atención en Ubaté [En línea], Ubaté: cámara de comercio 2018. Disponible en <https://www.ccb.org.co/La-Camara-CCB/Nuestras-sedes/Punto-de-atencion-en-Ubate>

pequeñas y 2 medianas empresas, detallando la evolución en la renovación de su matrícula mercantil, como se muestra en la Tabla 1.³

Tabla 1. Matrícula Mercantil del 2010 al 2017 por tamaño de empresa para el municipio de Ubaté

Clasificación	Año Matrícula								Total General
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Medianas	0	1	0	0	1	0	0	0	2
Microempresas	81	104	122	125	162	172	242	313	1321
Pequeñas	7	9	5	3	2	6	8	0	40
Total General	88	114	127	128	165	178	250	313	1363

Fuente: Base de datos empresarial. Cámara de Comercio de Bogotá. Filtrado en la página <https://www.ccb.org.co/Fortalezca-su-empresa/Temas-destacados/Bases-de-datos-e-informacion-empresarial>, el 08 de noviembre de 2017.

Lo anterior permite deducir que la tendencia de la microempresa se mantiene a lo largo del tiempo, sin evidenciar mayor proporción en las empresas medianas y nula proporción en las empresas grandes.

De otra parte, para el mismo año y según dicho filtro, no renovaron registro en el año 2017, 349 empresas. Por ende, se hace necesario establecer los diferentes factores administrativos que llevan al cierre de las empresas, como una de las aristas que deben analizarse si se quiere fortalecer el tema empresarial en el municipio.

El punto de partida más confiable para realizar el estudio de las causas por las cuales cierran las empresas en el municipio de Ubaté, es la base de datos que reposa en la Cámara de Comercio de Bogotá sobre las empresas registradas que no renuevan anualmente su registro mercantil, debido a que no se cuenta con más

³ CASTRO A, Henry. Profesional bibliotecario de la CCB. Consultado el 08 de noviembre de 2017 en <https://www.ccb.org.co/Fortalezca-su-empresa/Temas-destacados/Bases-de-datos-e-informacion-empresarial>.

entidades que ofrezcan este tipo de información o que registren el fenómeno de cuantas empresas se liquida cada año en el país. Aun sabiendo que hay un sinnúmero⁴ de empresas que no renovaron y que no necesariamente hayan sido liquidadas, sí se puede pensar que aquellas que llevan varios años continuos sin renovar matrícula, pueden estar liquidadas o en proceso de liquidación por motivos administrativos, económicos, sociales o políticos, los cuales les impiden la permanencia en el mercado, y que detrás de éstas hay un sinnúmero de empresarios que se arriesgan año tras año para cubrir las exigencias de un mercado difícil y competitivo donde siempre unos estarán en un nivel económico más alto que otros.

Mencionada la problemática, y abordando el estudio desde el enfoque de la gestión, se formula la siguiente pregunta de investigación: ¿qué causas administrativas ocasionaron el cierre de las MiPymes del municipio de Ubaté entre los años 2012-2017?

⁴ Según la Real academia de la lengua “Número incalculable de personas o cosas”.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

- Formular estrategias que mitiguen el cierre de las MiPymes en el municipio de Ubaté.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar las causas administrativas que llevaron al cierre de las empresas en municipio de Ubaté durante el periodo 2012 al 2017.
- Proponer diversas estrategias que permitan a los empresarios reducir las causas de cierre de las MiPymes.

5. JUSTIFICACIÓN

La sociedad actualmente cuenta con diversas empresas, las cuales contribuyen a la economía de la nación, ya que son fuentes generadoras de trabajos y bienestar; por consiguiente, cada una de ellas debe realizar una administración correcta de sus activos, pasivos y patrimonio cuyo objetivo principal es lograr tener una buena rentabilidad y dirección de las empresas.

Teniendo en cuenta la investigación elaborada por Fuckup Nights, las empresas en Colombia⁵ tienden a fracasar debido a que tienen problemas de ejecución de sus proyectos en un índice del 17,1% obteniendo el más alto nivel de problemática organizacional seguido de planeación deficiente, falta de indicadores, métodos de gestión, entre otros. A la vez se presentan en el sistema financiero problemas que conllevan al cierre de las empresas, encabezado por los aspectos de más alta tendencia de error de los empresarios: ingresos propios insuficiente para subsistir, problemas de financiamiento (prestamos), exceso de gastos operacionales y otras causas que contribuyen a la liquidación de las empresas.

Por los motivos anteriormente expuestos, las empresas de Ubaté no serían la excepción a la hora de decaer por diversas razones administrativas, sociales, económicas y políticas, hasta provocar la liquidación de una organización. Por ende se requiere realizar una investigación en la cual se efectuó un análisis detallado de las causas por las cuales las diferentes empresas se cierran, ya que hasta el momento, no se cuenta con un estudio que arroje datos confiables de cuantas empresas se cierran anualmente en el municipio de Ubaté, mucho menos

⁵ FUCKUP, Nights y DE LA ROTTA, Santiago. ¿Por qué fracasan los negocios en Colombia? [En línea]. Bogotá. Diario el Espectador. 10-diciembre-2015. Disponible en <http://www.elespectador.com/tecnologia/fracasan-los-negocios-colombia-articulo-604807>

de los aspectos administrativos que ocasionaron dichos hechos, y así poder brindar la información suficiente para intervenir en estas causas, y en un futuro lograr que las empresas del municipio de Ubaté puedan resolver continuamente estas falencias, llegando a obtener un mejor desarrollo empresarial y económico.

Por consiguiente, se pretende realizar un estudio en el municipio de Ubaté analizando las diferentes causas que intervinieron en el cierre de las empresas en los años 2012 al 2017, el cual servirá para formular estrategias con las cuales se puedan mitigar las diferentes causas en donde las empresas tienden a decaer frecuentemente y así plantear alternativas que mejoren la permanencia en el mercado, y por ende la estabilidad económica para los empresarios y el municipio de Ubaté.

6. MARCO REFERENCIAL

Este estudio está basado en diversas fuentes bibliográficas como tesis, artículos académicos y estudios de investigación en los cuales prevalecen las causas y consecuencias que tiene una mala administración y gestión de los procesos realizados por los empresarios y que conllevan a la quiebra de las organizaciones; por tal motivo se realiza una recolección de la información a las micro, pequeñas y medianas empresas en el municipio de Ubaté, por medio de las cuales se obtienen diferentes datos para ser analizados. De esta manera, confrontar y ayudar a prevenir a otras empresas para que no las cierren y así lograr que las personas tengan una base para evitar caer en estos errores y hacer de la empresa un lugar estable y con buena rentabilidad.

Para empezar, Terceño, Vigier y Scherger⁶ hacen referencia a las críticas frente a las limitaciones que tienen los modelos económico-financieros para medir las quiebras o fracasos empresariales, pues éstos evalúan los indicadores, pero no las causas que dan origen a los problemas. De allí que hacen una propuesta (descrita en el artículo citado) en el cual se elabora un listado de causas, administrativas y subjetivas, que pueden incidir en el desempeño de áreas claves de la empresa. Se tienen en cuenta para el presente estudio la capacitación, la localización, los cambios o factores exógenos, la mala utilización de activos, entre otras causas, de acuerdo con los hallazgos.

Por otra parte, y según el diario El Espectador en su artículo elaborado por Redacción-Bogotá, expresa que:

⁶ TERCEÑO, Antonio y otros, Identificación de las causas en el diagnóstico empresarial mediante relaciones Fuzzy y el BSC, Revista Actualidad Contable FACES Año 17 N. 28, Venezuela 2014, p. 101-118.

En el segundo encuentro de Innovación y Emprendimiento organizado por la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) se habló con preocupación del gran número de microempresas que son liquidadas anualmente. Esas empresas se dedican al comercio al por menor, actividades de servicios de baja productividad y con menos de tres años en funcionamiento. En Bogotá y Cundinamarca las empresas que más se liquidan se dedican a servicios (17.567), industria (2.064), construcción (600), agricultura y pesca (245) y minas y canteras (59).

La CCB dice que la principal causa que lleva a la liquidación de una empresa es la brecha entre el conocimiento del negocio, del producto o servicio, el conocimiento sobre la forma cómo se administra una compañía y cómo se hace la gestión del mercado, de los clientes y de los proveedores, "como resultado no logran crecer y tener sostenibilidad"⁷.

Ahora bien, cuando se liquida una empresa trae consigo consecuencias negativas, pues se cierran las puertas laborales, de productividad e inversión, entre otros aspectos. Por lo tanto, es fundamental tener presente al crear una empresa, los objetivos para la cual fue creada y procurar que arroje buenos resultados con un excelente manejo organizacional, todo esto fundamentado en las diferentes teorías que nos guían para que las empresas cumplan las metas propuestas. Por el contrario, si no se tienen en cuenta ninguno de estos aspectos, puede llegar a causar desventajas para la ciudad, liquidación de las empresas, provocar la disminución de capacidad productiva del sector, la destrucción de inversiones y puestos de trabajo formales, e igualmente la reducción de los ingresos tanto públicos como privados.

Por lo anterior, es muy importante que las empresas estén con su documentación al día como lo exige la ley, porque de lo contrario puede llegar a provocar multas y sanciones como están legalmente constituidas por la república de Colombia. Una

⁷ REDACCIÓN BOGOTÁ/ELESPECTADOR.COM. En Bogotá, unas 21 mil empresas son liquidadas cada año. [En línea]. Bogotá: Revista el espectador. 2009. Disponible en <http://www.elespectador.com/colombia/articulo175562-bogota-unas-21-mil-empresas-son-liquidadas-cada-ano>

de las exigencias más importantes es la renovación del registro mercantil, ya que, al no realizarlo, conlleva a multas monetarias, tal como nos lo cuenta Edgar Torres en su artículo de El Tiempo:

Cuando no hay renovación del registro mercantil el consejo de estado habilita millonario paquete de multas y nos dice como lo van a realizar.

Una sentencia judicial acaba de abrir las puertas de una bóveda millonaria. Y es que, en concepto de los jueces, el Estado debe aplicar multas contra comerciantes y sociedades que se han abstenido de renovar anualmente sus registros mercantiles o que no los han cancelado al cierre de sus negocios. En términos estrictamente legales, la multa es viable porque abstenerse de cumplir con ese requisito equivale a no estar inscrito, circunstancia que el Código de Comercio sanciona económicamente.

El monto de la multa no es gran cosa: 10 mil pesos. Sin embargo, la cantidad de potenciales multados podría ameritar una ofensiva seria. Solo en Bogotá, 124.613 sociedades, establecimientos comerciales y personas naturales. En números redondos: unos 1.240 millones de pesos, si es que la Superintendencia de Industria y Comercio opta por perseguir a aquellos que se han abstenido de renovar⁸.

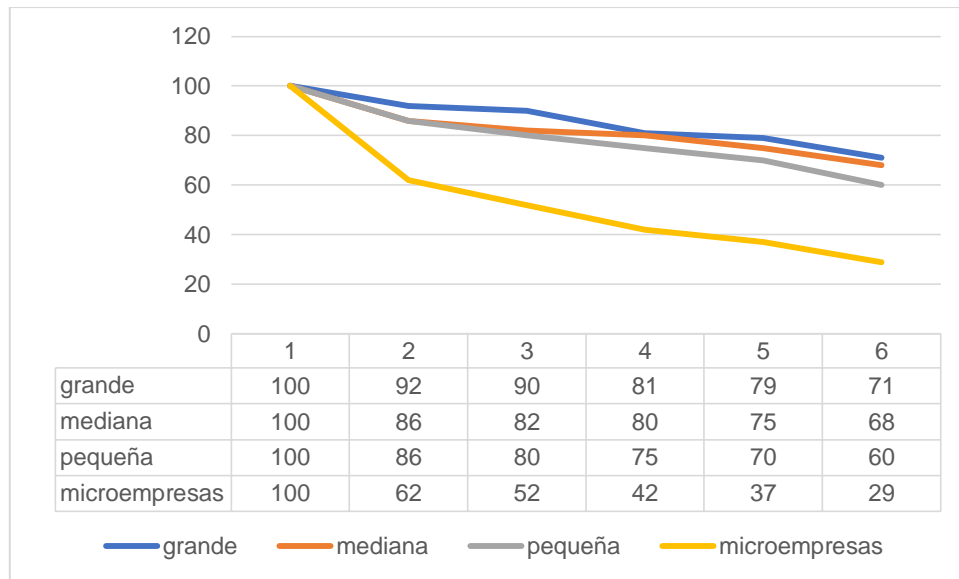
Ahora bien, un reciente informe elaborado por Confecámaras menciona que:

La tasa de supervivencia varía con el tamaño inicial de la empresa: las unidades económicas que inician sus operaciones en el segmento de grandes empresas registran una tasa Fuente: RUES, cálculos propios del 71,4%, las medianas 68%, las pequeñas 60%. Sin embargo, para el caso de las microempresas su supervivencia es del 29,1%, esta cifra indica que, de cada 100 microempresas creadas en 2011, solo 29 sobreviven a sus primeros 5 años de vida. Este comportamiento se mantiene indistinto del sector donde las empresas desarrollen su actividad⁹.

⁸ TORRES, Edgar. cuando no hay renovación del registro mercantil el consejo de estado habilita millonario paquete de multas. [En línea]. Bogotá: Revista el tiempo. Disponible en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2189>

⁹ DOMINGUEZ.R. Julián y otros, Nacimiento y super vivencia de las empresas en Colombia, septiembre 2016, [En línea]. Confecámaras. Disponible en http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%D0%B0lisis_Economico_N_11.pdf

Imagen 1. Tasas de supervivencia de las empresas a 5 años, por tamaño de empresa



Fuente: Confecámaras 2016.

Por otra parte, Andrés Amador hace referencia a las diferentes causas y consecuencias que trae formar una empresa, donde los sueños e ilusiones de las personas están presente, pero al entrar en funcionamiento las diferentes empresas empiezan a decaer debido a diferentes factores:

Las Causas

Para el presidente de Confecámaras, Julián Domínguez, “en promedio, a los tres años de creadas, un porcentaje importante de las empresas colombianas atraviesa lo que se ha denominado el ‘valle de la muerte’, que es cuando se agotan los recursos de capital o de crédito que les dan el impulso inicial a los emprendimientos”.

Esta conclusión la comparte el ex presidente de Fenalco seccional Bogotá, Dionisio Araújo, para quien “uno de los factores que incide en la quiebra de las empresas es que estas se forman con capitales de trabajo muy reducidos, lo que lleva a que se acabe su oxígeno financiero. Por eso hay que avanzar hacia un pensamiento de más largo aliento”.

Soluciones al Problema de la Liquidación de Compañías

Para el presidente de Confecámaras, Julián Domínguez, “una primera salida a la liquidación de empresas, ha sido la puesta en marcha de la Ley de Formalización y Primer Empleo, instrumento que sirve para que las compañías que se crean y las que vienen de la informalidad, puedan sobrevivir con el pago de los parafiscales y del registro mercantil, lo que les permite aliviar en parte sus costos”.

El dirigente gremial indicó, además, que “la Red de Cámaras de Comercio, en alianza con Impulsa Colombia y la Universidad de los Andes, avanza en la construcción de un observatorio que permita identificar la magnitud y las características de este tipo de emprendimiento en nuestro país con el fin de fomentarlo de una manera sostenida¹⁰”

6.1 MARCO CONCEPTUAL

Una empresa es una organización creada por una persona o un grupo personas con el fin de realizar un objetivo para un bien común obteniendo beneficios monetarios y productivos. Por consiguiente, las empresas tienen una clasificación por tamaño que estipuló la Cámara de Comercio de Bogotá, y en este caso el estudio a realizar involucra directamente a las microempresas, pequeñas y medianas empresas, que se denominan MiPymes debido a su clasificación teniendo en cuenta el número de personas que laboran en ella, el capital invertido y los ingresos que recibe la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, éstas se reglamentan por la LEY 905 DE AGOSTO 2 DE 2004:

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

Artículo 2º. Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias,

¹⁰ AMADOR, Andrés. Cerca de 90 mil empresas han cerrado en el último año-Portafolio. [En línea]. Bogotá: el portafolio. Disponible en <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/cerca-90-mil-empresas-han-cerrado-ano-49120>

industriales, comerciales o de servicios rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

Empresa

Número De Trabajadores, Activos Totales Por Valor

Microempresa: Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores, inferior a quinientos (500) SMMLV/ excluida la vivienda

Pequeña: Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50), entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) SMMLV

Mediana: Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200), entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) SMMLV¹¹.

Matriz de vester para la priorización de problemas

La matriz vester es una herramienta de investigación que es muy útil en la priorización de problemas, desarrollada por el alemán llamado Frederic Vester, esta matriz nos permite identificar las causas y efectos de una situación problemática, tiene diferentes fases: identificar situación problemática en la empresa, determinar las causas y las consecuencias, analizar los efectos que puede llegar a ocasionar y plantear unas estrategias.¹²

Estrategia administrativa

Una estrategia es la manera de describir el cómo se va a realizar o solucionar una problemática, en la cual se encuentra información, un cronograma de actividades, uso de recursos, medios o personas las cuales contribuyen a la solución del problema para conseguir las metas y objetivos propuestos teniendo en cuenta los diferentes parámetros desde los fundamentos administrativos, creación del proyecto y seguimiento del mismo, modelos, aplicación de las TIC, priorización de recursos, financiación y alianzas estratégicas de tal manera que el desarrollo y seguimiento de estas sirvan de base para disminuir el problema y controlar el problema planteado.

¹¹ MINCOMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO, Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande. [En línea]. Bogotá: Industria y comercio. Disponible en http://www.mincit.gov.co/mipymes/publicaciones/2761/definicion_tamano_empresarial_micro_pequena_mediana_o_grande

¹² INGENIOEMPRESAS. matriz Vester para la priorización de problemas, [En línea]. 19 junio del 2016. <https://ingenioempresa.com/matriz-de-vester/>

7. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El método que se implementará es la investigación descriptiva. “El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento”¹³.

De acuerdo con la información anterior, la metodología a seguir será la investigación descriptiva con enfoque cualitativo, porque permite caracterizar las microempresas, pequeñas y medianas empresas del municipio de Ubaté que se han liquidado. Este estudio tiene como objetivo describir las causas que llevaron a las empresas al cierre de las mismas, llegando a obtener conocimiento de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tuvieron en su momento. Por lo tanto, se plantea el desarrollo de la investigación en las siguientes fases:

- **Fase 1. Identificación:** está basada en la búsqueda y recopilación de los datos de las empresas registradas en Ubaté y por medio del método de investigación descriptivo se realizará un paralelo de las empresas que renovaron registro

¹³ DALE van, MAYER William. La investigación descriptiva. [En línea]. Manual de Técnica de la Investigación Educativa. 2006. Disponible en <https://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigaci-n-descriptiva.php>

mercantil el último año contra el total de las empresas registradas en la cámara y comercio de Bogotá; se elaborarán y se implementarán las diferentes encuestas y sus resultados se representarán por medio de diagramas o gráficas, pregunta por pregunta.

- **Fase 2. Priorización:** Luego de tabuladas las encuestas se analizarán los factores más incidentes para determinar las causas por las cuales las diferentes empresas proceden a un cierre, describiendo y argumentando cada una de las falencias.
- **Fase 3. Estrategia:** Se dará a conocer a los empresarios diferentes parámetros describiéndolos detalladamente para que ellos los tengan en cuenta y de esta manera sus organizaciones no tengan un alto riesgo de incidir con las diferentes problemáticas más comunes en el cierre de las empresas.

7.2 CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

Teniendo en cuenta los datos de la Cámara de Comercio de Bogotá- CCB, en la provincia de Ubaté hay 1363 empresas registradas, de las cuales 349 empresas no renovaron registro, por consiguiente, se especula que son empresas que fueron liquidadas o están en procesos de liquidación, como punto de referencia sin aseverar que, exactamente este número de empresas hayan sido liquidadas para el año en el que se realiza el análisis.

Teniendo en cuenta los datos anteriores, tenemos una muestra de 349 empresas posiblemente liquidadas o en proceso de liquidación, teniendo un margen de error del 0.05 de error esperado, con una varianza del 0.5 y un porcentaje de probabilidad de 1.95, es decir el 95% de efectividad se da como resultado de la muestra, 38 encuestas a realizar.

7.3 MUESTRA

7.3.1 Población Finita

$$N * Z^2 * s^2$$

$$n = \frac{N * Z^2 * s^2}{Z^2 * s^2 + e^2 * (N-1)}$$

$$n=38$$

Tabla 1. Muestra

N	38	
N	349	
E	0,05	90%
S	0,5	
Z	1,96	95%

Fuente: El Autor

El muestreo aplicado para escoger cada uno de los empresarios encuestados, fue el muestreo por conveniencia, dado que se accedió a los casos disponibles o a los que se tenían acceso. Cabe aclarar que este es un tipo de muestreo específico a estudios cualitativos, y cuyos resultados no son generalizables a la población objeto de estudio.¹⁴

7.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

¹⁴ HERNANDEZ Sampieri, Roberto, Metodología de la Investigación, Quinta Edición, Mc Graw Hill, p. 401

Las estrategias que se van a utilizar son:

- Identificar la base de datos que proporcionen la información de las empresas liquidadas en el municipio de Ubaté en los años 2012 a 2017.
- La entrevista que se les van a realizar los empresarios que tenían a cargo las empresas liquidadas.
- Análisis documentales y estado del arte basados en estudios de por qué fracasan las empresas.

7.5 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

La técnica que se va a utilizar es el análisis cualitativo univariado, para describir hallazgos individuales. Además, se propone la aplicación de la matriz Vester, porque ayuda en la agrupación de toda la información recolectada en las encuestas realizadas a los empresarios que tenían a cargo las empresas liquidadas, para representar gráficamente los hallazgos y priorizar las principales causas por las cuales fracasaron las empresas en el periodo analizado.

7.6 RECURSOS REQUERIDOS

Tabla 2. Recursos

Humanos	Entrevistas, recolección de información, auditorías.
Materiales	Papel resma, computador, impresora, libros, internet, esferos, lápices, viáticos, resaltador, archivador, memorias 16 gb.
Institucionales	Auditorias, papelería, libros.
Financieros	Propios

Fuente: El Autor

Tabla 3. Presupuestos

Recursos utilizados	Unidades	Valor
Papel resmas tamaño carta	2	\$30.000
Esferos	12	\$9.600
Resaltador	6	\$12.000
Lápiz	12	\$8.400
Internet		\$180.0000
Computador	1	\$800.0000
Viáticos		\$300.000
Impresora multifuncional	1	\$340.000
Archivador	3	\$90.000
Memorias 16 gb	2	\$70.000
Total	39	\$1.840.000

Fuente: El Autor

7.7 CRONOGRAMA

Gráfica 1. Cronograma

ACTIVIDADES	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO
Investigación de la información de las empresas liquidadas en las diferentes bases de datos.	■					
Realizar la clasificación de las empresas con la información recolectada por la base de datos		■				
Construir una base de datos con las empresas liquidadas de los años 2015 al 2017 y formular la muestra		■	■			
Realizar el cuestionario de las entrevistas			■			
Hacer las respectivas entrevistas a los empresarios de las empresas liquidadas.			■	■	■	
Tabular la información recolectada por medio de graficas.					■	
Se priorizara y caracterizara de los factores que intervienen en el cierre de las empresas.						■
Conclusiones de la investigación						■
proponer una estrategia de capacitacion a los empresarios						■

Fuente: El Autor

8. DIAGNÓSTICO DE LAS CAUSAS QUE LLEVARON AL CIERRE DE LAS EMPRESAS EN EL MUNICIPIO DE UBATÉ DURANTE EL PERIODO 2012-2017

Todas las personas naturales o jurídicas que se proponen crear una empresa deben tener un plan de negocios con sus respectivos criterios, claros y definidos, siempre analizando y llevando un seguimiento desde su creación y gestión administrativa, empleando los diferentes recursos para lograr el objetivo propuesto, con el fin de que ésta logre tener una estabilidad y permanencia en el sector comercial.

Para la investigación, se formuló y se desarrolló una encuesta (ver el anexo A) a 38 empresarios evidenciados en el Anexo B, los cuales, por diferentes causas, liquidaron sus empresas, pero quienes con sus aportes y experiencias desean contribuir para disminuir el índice de cierre de las diversas empresas que se constituyen en el municipio de Ubaté. Esta encuesta parte desde la creación de la empresa, recursos utilizados, conocimientos previos del sector y estudios realizados, análisis de información, proyección, nivel de gestión administrativas, solvencia económica, formulación de plan de negocios, dirección empresarial, control, dirección, factores administrativos que la literatura describe ampliamente, las causas que intervienen en el cierre de la empresa y cómo se identifican con las empresas que hacen parte de este estudio.

Teniendo en cuenta la caracterización del municipio, basado en el estudio realizado por la Cámara de Comercio, concluyó que según el "Registro mercantil de la CCB, en el 2006, Ubaté contaba con 661 empresas de las 1.167 que tiene la provincia Ubaté, es decir, el 56,6%, y se consolidó como el municipio de la provincia Ubaté con mayor número de empresas. La actividad empresarial del

municipio de Ubaté se concentró principalmente en el sector comercio¹⁵. Reafirmando lo anterior, según un estudio realizado en la Universidad de Cundinamarca, seccional Ubaté, como proyecto de grado, *Caracterización empresarial Ubaté 2016*, menciona que, de acuerdo a la base de datos obtenidos en la Cámara de Comercio, este municipio cuenta con un 77% del registro según el código CIIU (tramites y consultas de CCB), enfocados en una participación de sector terciario y de servicios¹⁶.

Es importante mencionar que el código de comercio indica que “toda persona que según las leyes comunes tengan capacidad para contratar y obligarse, es hábil para ejercer el comercio; las que con arreglo a esas mismas leyes sean incapaces, son inhábiles para ejecutar actos comerciales”¹⁷.

8.1 ESTUDIO DE LA POBLACIÓN Y ANTECEDENTES DE LAS EMPRESAS

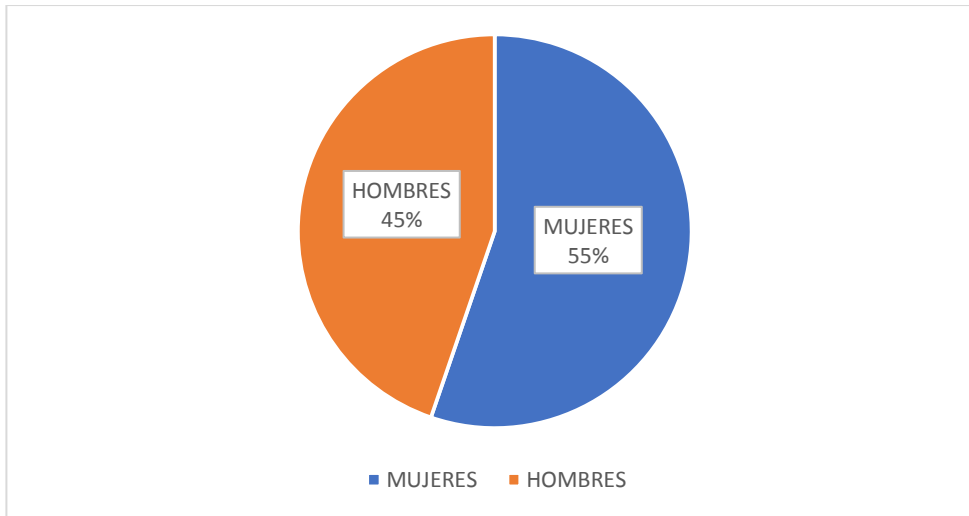
Para empezar, se describen las principales características de la muestra encuestada con el fin de dar una idea de quienes fueron las personas que brindaron la información. El 45% de los empresarios encuestados fueron hombres y el 55% mujeres; lo cual demuestra que ellas son más emprendedoras, se motivan y buscan mejores oportunidades para sacar sus proyectos adelante. Todos ellos poseen diferentes habilidades, destrezas y actitudes que las ponen al servicio de la comunidad para mejorar cada vez más sus empresas.

¹⁵ CAMPO, María, otros, *Caracterización económica y empresarial*, Bogotá, cámara de comercio, Disponible. Pag 38. [En línea] http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/2889/6233_caracteriz_empresarial_ubate.pdf?sequence=1

¹⁶Almanza, Luz Adriana; Silva, María. *Caracterización Empresarial En La Provincia De Ubaté Para el 2016*(Tesis) Universidad de Cundinamarca seccional Ubaté y tomado de URI: <http://hdl.handle.net/123456789/307>

¹⁷ DECRETO 410 DE 1971, Código de Comercio, Artículo 12,[EN LINEA] Bogotá D.C. Consulta de normas, Disponible en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102>

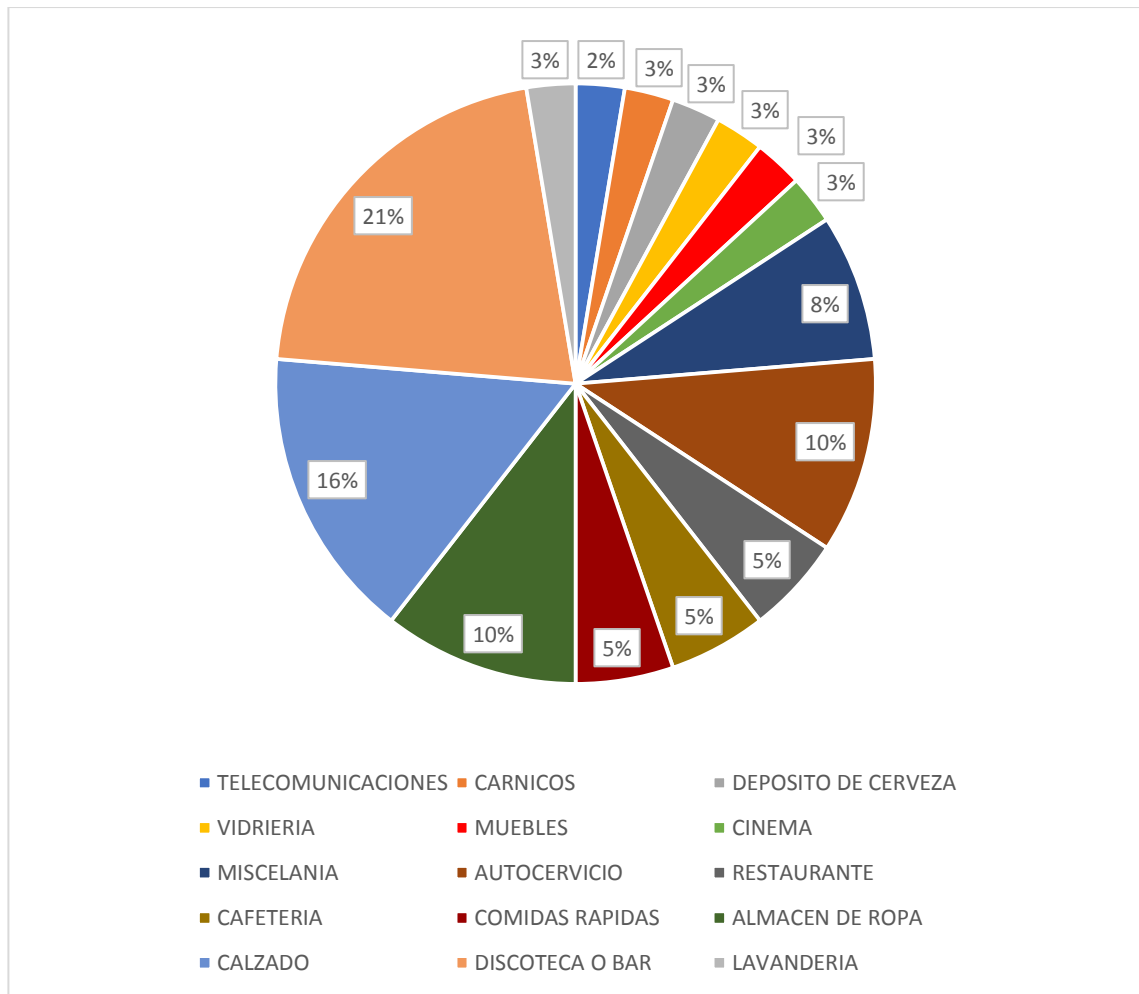
Gráfica 2. Estadística de género



Fuente: El Autor

En el municipio de Ubaté se caracteriza por tener su sector económico más influyente en el comercio, pues por ser cabecera principal de los pueblos aledaños, estos recurren a allí para realizar las compras de variedades de artículos y de servicios que se encuentra en las diferentes empresas que no hay en sus pueblos. Se puede evidenciar en la encuestas que el sector de comercio de discotecas y bares con un 21% es el que más alto valor con índice de cierre tiene, seguido de almacenes de calzado con un 16%, con 10% las tiendas de autoservicio y almacenes de ropa, los almacenes de miscelánea con un valor de 8%, con 5% se encuentran los restaurantes, cafeterías y las comidas rápidas, y finalmente se encuentran los depósitos de cerveza, cinema, cárnicos, vidriería, lavandería y telecomunicaciones con un valor 3%.

Gráfica 3. Empresas de estudio



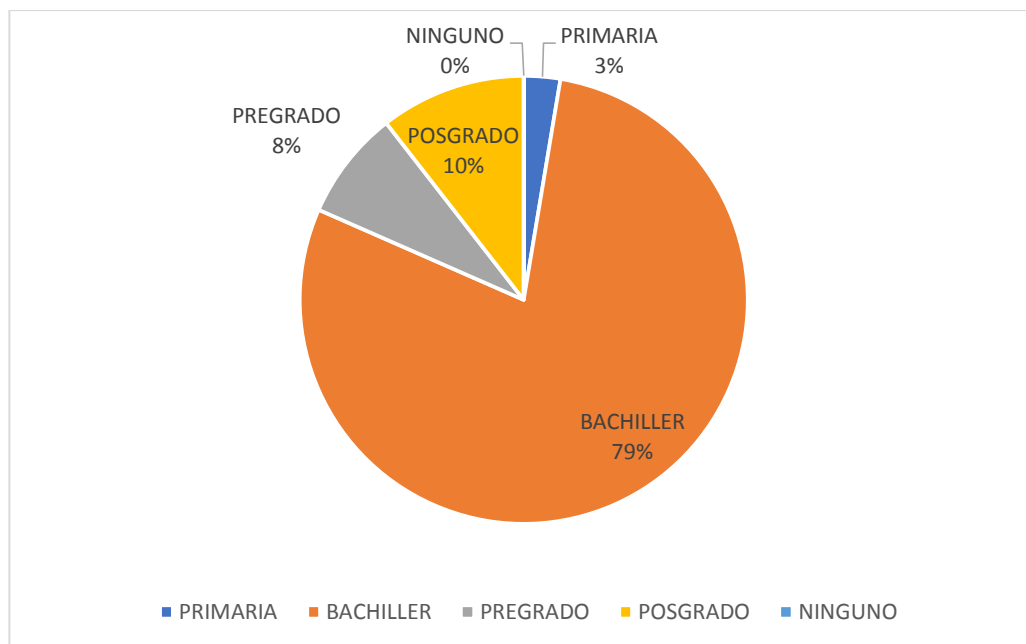
Fuente: El Autor

8.2 ESTUDIOS Y FINANCIACIÓN DE LAS EMPRESAS

Analizando la información obtenida de los empresarios, el 79% tienen un título de bachiller lo que demuestra que éstos tienen un nivel básico de conocimiento, por ende la falta de preparación en los diversos campos de manejo comercial, lo cual se refleja en la falta de llevar adecuadamente una contabilidad, una dirección administrativa apropiada, un buen manejo de recursos y una buena planeación

estratégica de mercadeo; cabe resaltar que en el municipio se cuenta solo con una institución educativa de modalidad técnica comercial que es colegio femenino departamental Santa María; algunos de los empresarios no son oriundos del municipio, provienen de otras regiones y llegan formar sus empresas en el municipio. El 8% tiene pregrado y 10% estudios de posgrado los cuales ya tienen un conocimiento más avanzado sobre los diferentes campos en los cuales se desenvuelven y cumplen sus funciones. Finalmente, el 3% de los encuestados cuentan con estudios primarios básicos y no poseen recursos académicos que les permita emplear diferentes estrategias y recursos para lograr el crecimiento de la empresa y su personal.

Gráfica 4. Nivel de escolaridad



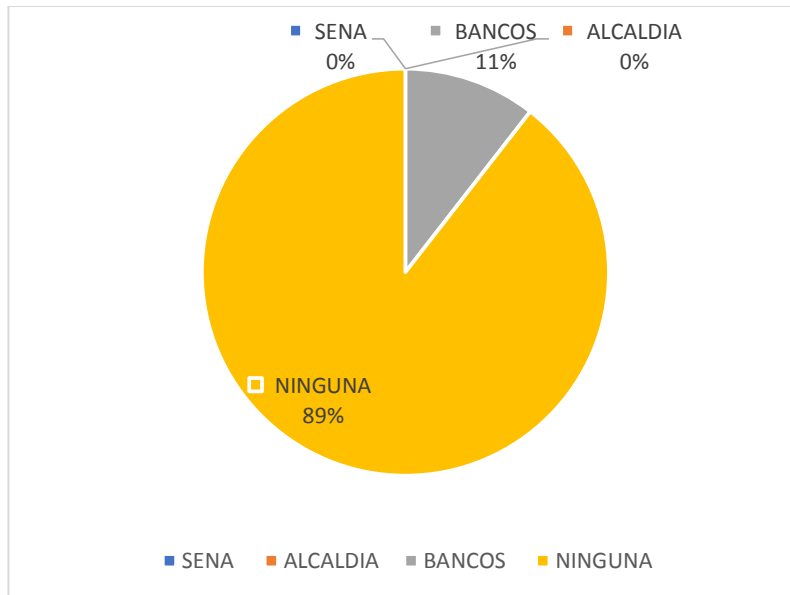
Fuente: El Autor

Los diferentes empresarios manifiestan que iniciaron sus negocios con recursos propios en los cuales tuvieron en cuenta diferentes aspectos como sus enseres (vitrinas, estantería, materia prima, mesas, sillas, publicidad, entre otros), que a

medida que iban obteniendo ganancias recuperaban lo invertido y con lo otro lo reinvertían para el crecimiento de la empresa.

Otras personas buscaron a diferentes entidades como bancos o cooperativas donde adquirieron un crédito con el cual montaron su negocio, teniendo en cuenta que fuera rentable y de esta forma poder pagar las cuotas y sacar la ganancia; como el negocio no fue próspero, las cuotas se acumularon hasta llegar un punto que estas personas buscaron otras alternativas para pagar el crédito llegando así a la crisis y quiebra de su empresa.

Gráfica 5. Entidades de asesoramiento empresarial



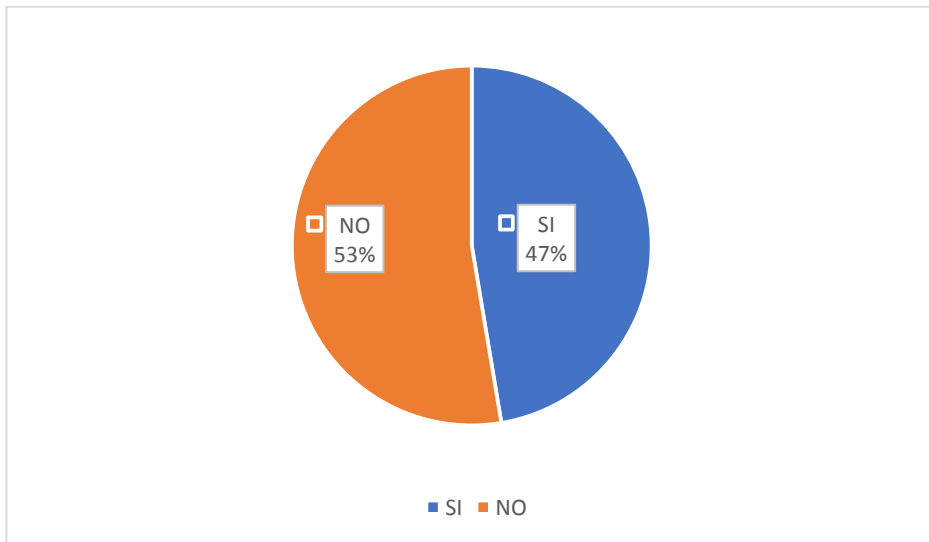
Fuente: El Autor

8.3 USO DE HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL

En el registro de los empresarios se evidencia que el 53% no realizó un estudio de mercado, alguno de ellos no tenía el conocimiento de qué era este tipo de estudio, ni para qué se realizaba. La mayoría inició su empresa con los conocimientos que

había adquirido en el transcurso de su vida laboral, teniendo presente otras empresas mejorar su servicio.

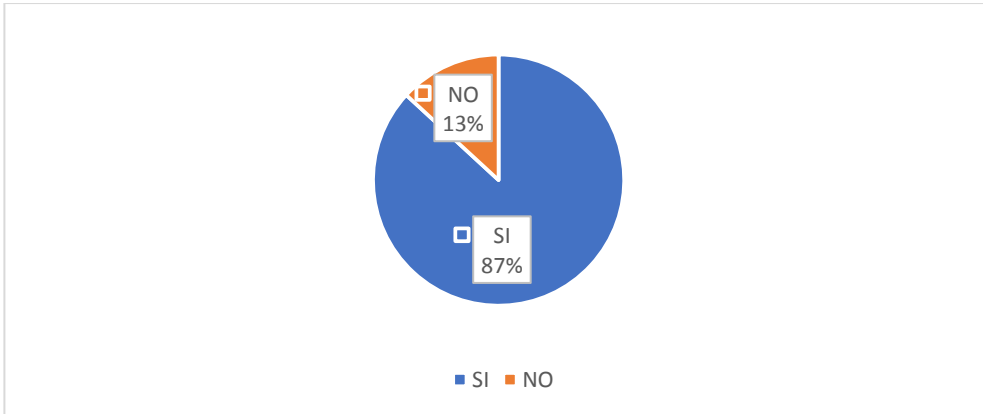
Gráfica 6. Estudio de mercado



Fuente: El Autor

Cabe resaltar que uno de los aspectos fundamentales en el estudio de mercado es la ubicación estratégica de la empresa en la cual se va prestar sus servicios, buscando su acreditación, fácil acceso a los clientes y que sea un lugar frecuentado por muchas personas; teniendo en cuenta estas características, el 87% de los empresarios lo tuvieron en cuenta, mientras el 13% ubicaron su empresa en un lugar donde no tuvieran que pagar un arriendo o tener un gasto adicional, es decir su propia casa.

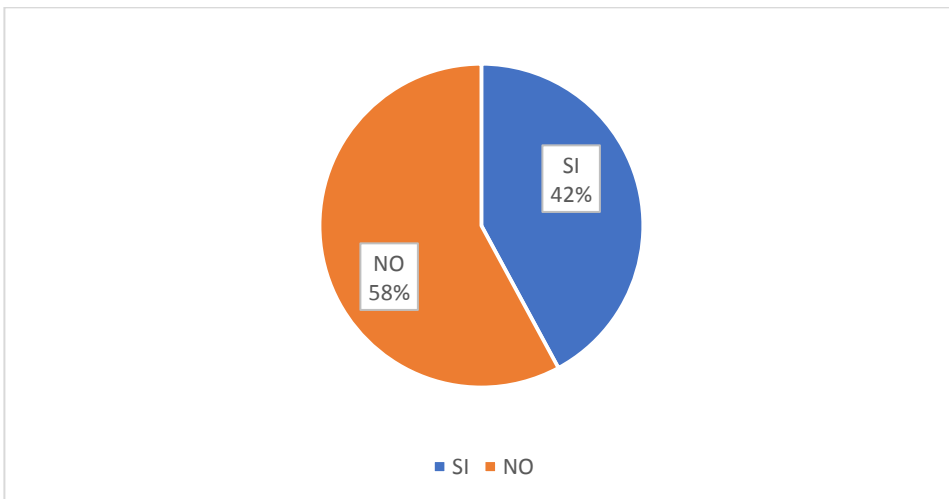
Gráfica 7. Ubicación estratégica



Fuente: El Autor

Teniendo presente que muchos de los empresarios no tenían claro qué era un plan de negocios, el 58% de las empresas de estudio en la creación de la misma no lo tuvieron en cuenta o no lo realizaron, mientras el 42% crearon un plan de negocios de acuerdo a sus conocimientos y criterios que han adquirido en su experiencia laboral.

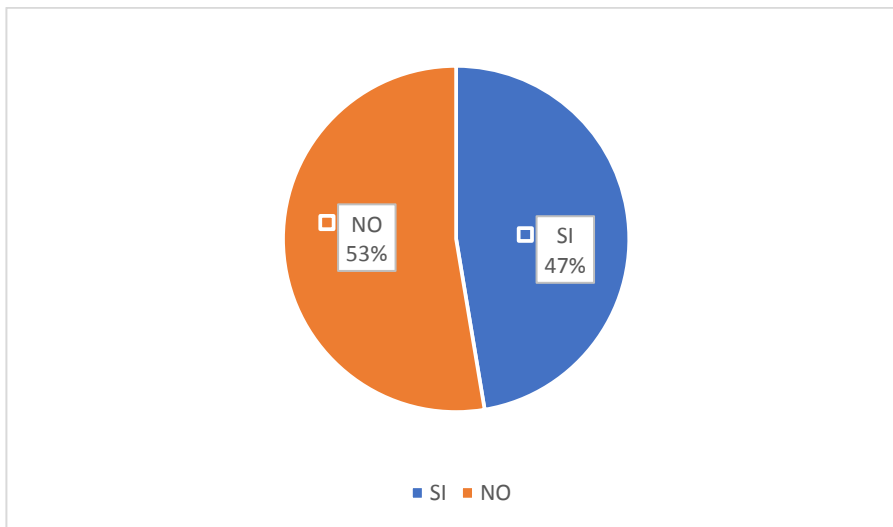
Gráfica 8. Creación de un plan de negocios



Fuente: El Autor

Ahora bien, teniendo en cuenta que algunos de los empresarios no tenían claridad sobre el plan de negocios, por ende, no formularon unos objetivos claros y alcanzables, una proyección de inversión y crecimiento de la misma, no realizaron un estudio adecuado sobre los sectores comerciales entre otros. En la encuesta realizada el 53% respondió que no tenían conocimiento sobre el tema, mientras el 47% poseían algunos conceptos sobre lo que es el plan de negocios y los colocaron en práctica basados en su experiencia laboral que habían adquirido en el transcurso del tiempo.

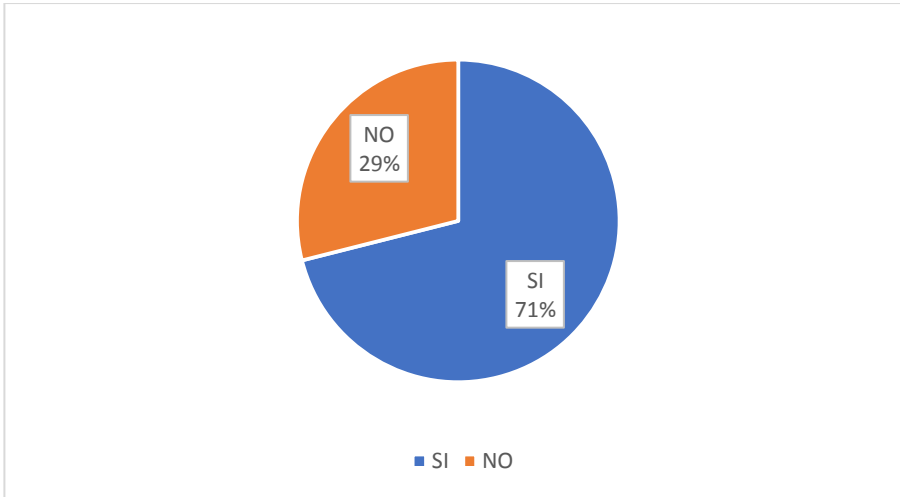
Gráfica 9. Conocimiento de un plan de negocios



Fuente: El Autor

En la encuesta también pudimos evidenciar que las empresas estaban a cargo de los representantes legales teniendo un valor del 71% mientras que el 29% estaba dirigido por los empleados o terceras personas.

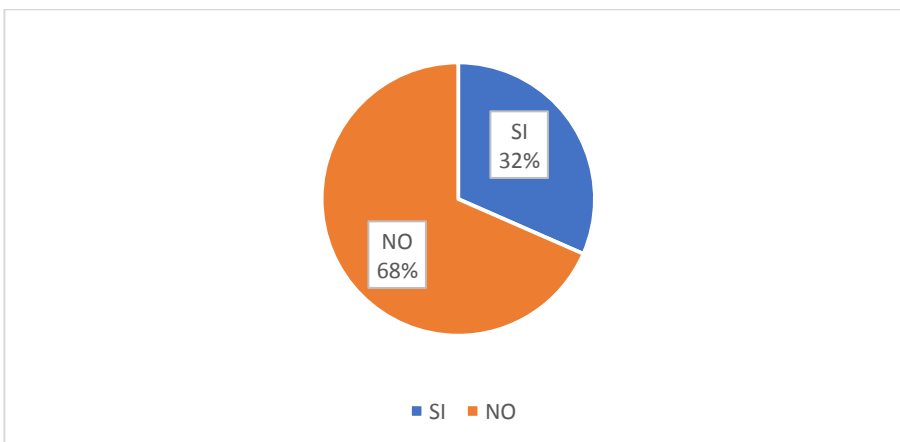
Gráfica 10. Dirección empresarial



Fuente: El Autor

Cabe resaltar que en todo lo referente a lo administrativo, en un 68% los empresarios no tenían los conceptos claros sobre estos temas, por ende, no los aplicaban en sus negocios, mientras que el 32% lo aplicaban de acuerdo a sus conocimientos y necesidades teniendo un mayor avance en los proyectos que emprendieron.

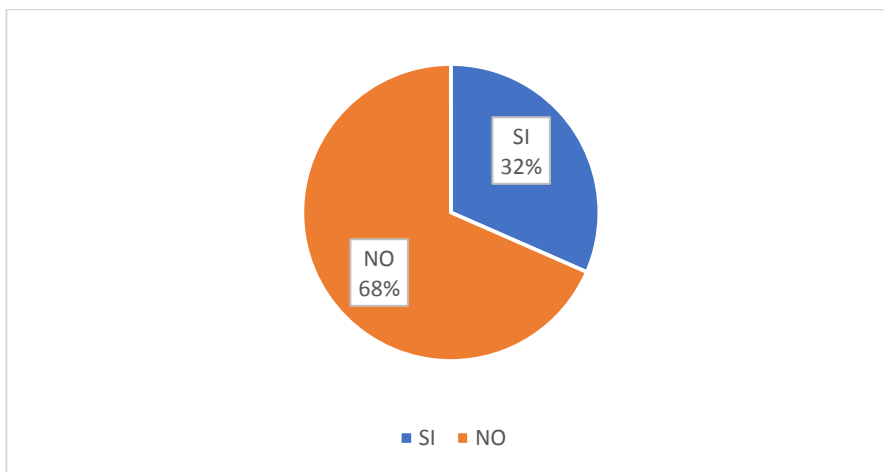
Gráfica 11. Modelos administrativos



Fuente: El Autor

Como se observa en los conceptos anteriores, el 68% de los empresarios encuestados no aplicó en su empresa ninguna de las diferentes técnicas administrativas que pueden utilizar para obtener una mejor gestión empresarial y conseguir una mejor dirección de la empresa; y el 32% empleó diferentes técnicas en la gestión de su empresa.

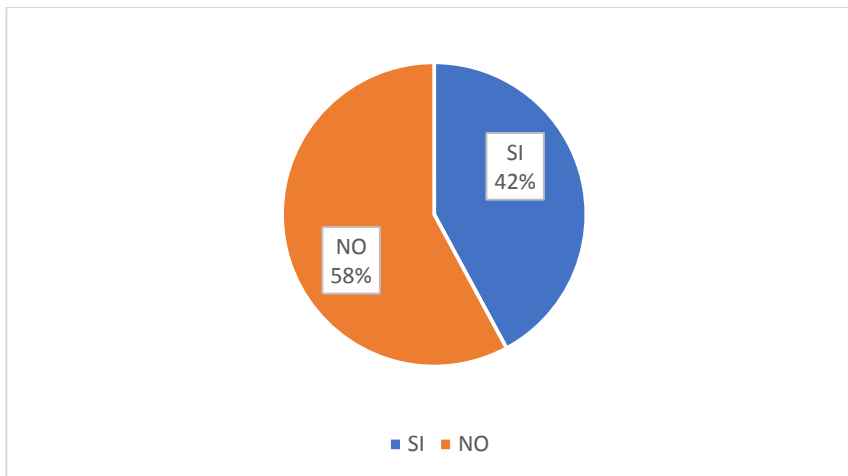
Gráfica 12. Aplicación de técnicas administrativas



Fuente: El Autor

Teniendo en cuenta los objetivos trazados por los empresarios, estos no cumplieron en un 58%, ya que, por diferentes razones económicas, falta de recursos o materia prima, licencias legales entre otros, se dio por terminada la empresa. No obstante, el 42% de los empresarios sí cumplieron sus metas trazadas, pero al término del tiempo éstas también quebraron por los motivos anteriormente expuestos.

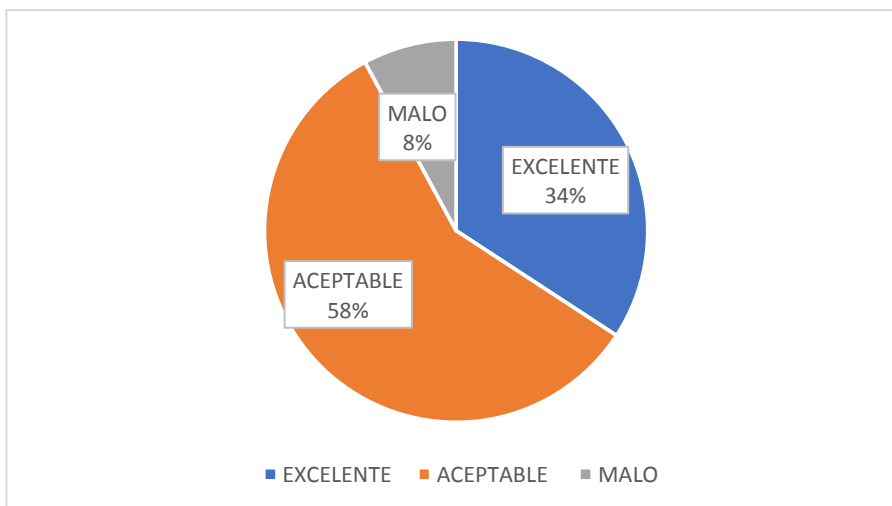
Gráfica 13. Cumplimiento de metas propuestas



Fuente: El Autor

Analizando y reflexionando su rol desempeñado ante las empresas creadas, éstos se califican teniendo en cuenta la siguiente escala: excelente 34%, aceptable 58% y malo 8%. Donde la calificación aceptable es el indicador más alto que se refleja.

Gráfica 14. Nivel de gestión empresarial

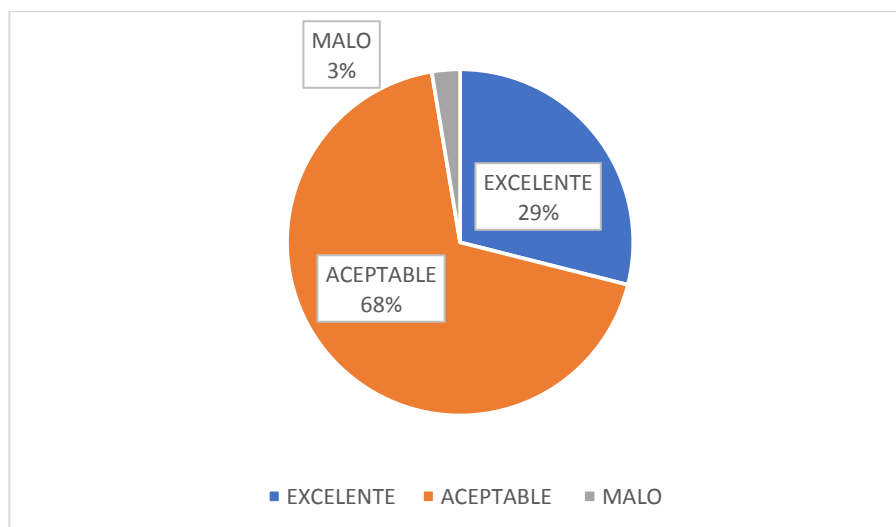


Fuente: El Autor

Los diferentes empresarios encuestados manifiestan que ante la búsqueda de soluciones a los problemas o dificultades que se presentan en un 68% su

calificación es aceptable; ya que en ese momento no buscaron diferentes alternativas para solución de éstas o tuvieron un mal asesoramiento en el manejo de las situaciones de la empresa; y un 29% se calificaron excelente ante la búsqueda de soluciones pertinentes y asertivas para superar las diversas dificultades que se presentaban, ya que en su momento contaron un buen asesoramiento, manejo y control de la situaciones, aprovechamientos de recursos para la solución de problemas; mientras que 3% de las personas tuvieron un mal manejo de la situación y no encontraron una correcta solución a los problemas que se presentaron.

Gráfica15. Aplicación de estrategias en la solución de problemas



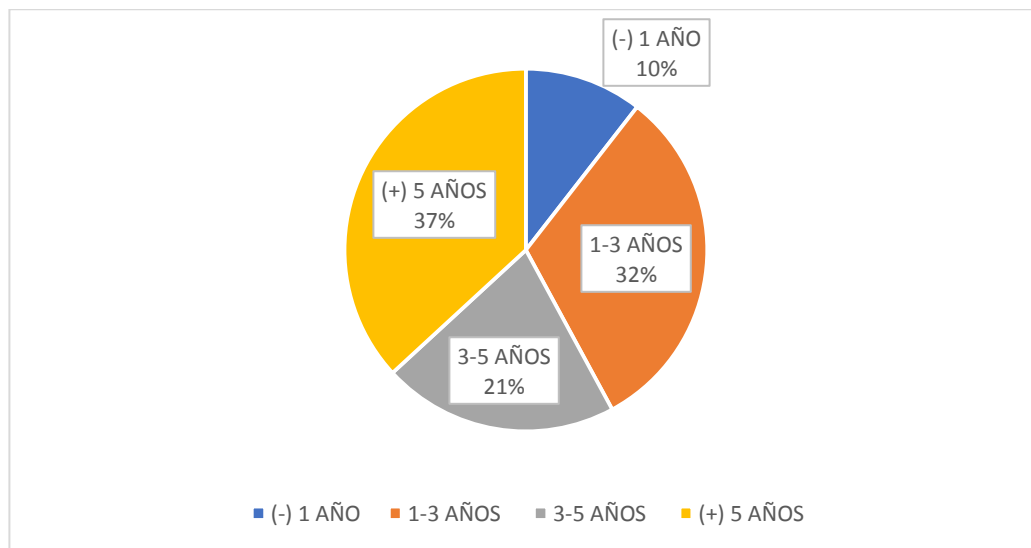
Fuente: El Autor

8.4 TIEMPO PRODUCTIVO DE LA EMPRESAS

Todos los empresarios tenían como objetivo primordial que sus empresas perduraran por muchos años cosechando sus triunfos, ganancias y obteniendo los mejores resultados, no obstante, el 37% de los empresarios manifestaron que sus

empresas duraron entre 5 y más años, el 21% entre 3-5 años, el 32% entre 1-3 años y el 10% entre menos de 1 año demostrando así el periodo de vida que tuvieron y que ante las diferentes situaciones no buscaron las mejores alternativas de solución.

Gráfica 16. Tiempo de permanencia con la empresa



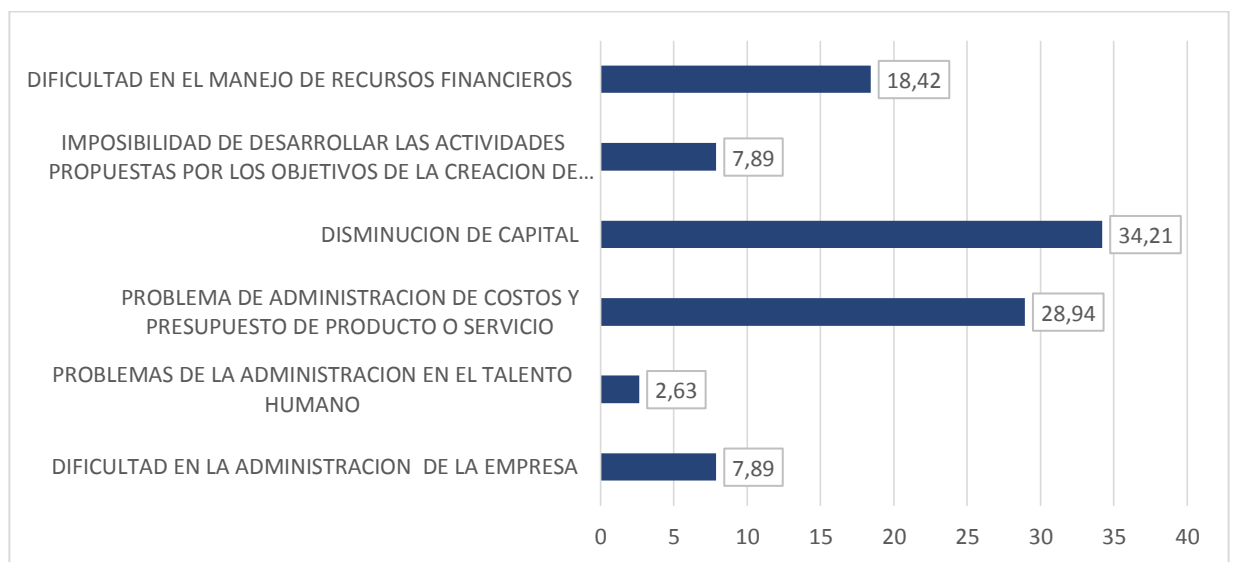
Fuente: El Autor

8.5 CAUSAS Y FACTORES PARA EL CIERRE DE LA EMPRESAS

Se tuvieron en cuenta las diferentes causas que intervinieron en el cierre y liquidación de las empresas, enfocadas a las dimensiones internas, mencionando aquellos que según su porcentaje influyen en este proceso, zona saber: la disminución de capital con un valor del 34,21%; seguido de los problema de

administración de costos y presupuesto de producto o servicio con un 28,94%; en el manejo de los recursos financieros con un 18,42%; imposibilidad de desarrollar las actividades propuestas por los objetivos de la creación 7,89%; y finalmente lo referente al problema de la administración del talento humano con un 2,63%. Todas estas causas son fundamentales para que las diversas empresas cumplan sus objetivos y vean realizados sus sueños, pero como no se realizó los debidos procesos internos, su resultado fue negativo, lo cual conllevó al cierre de éstas.

Gráfica 17. Causas de cierre de la empresa

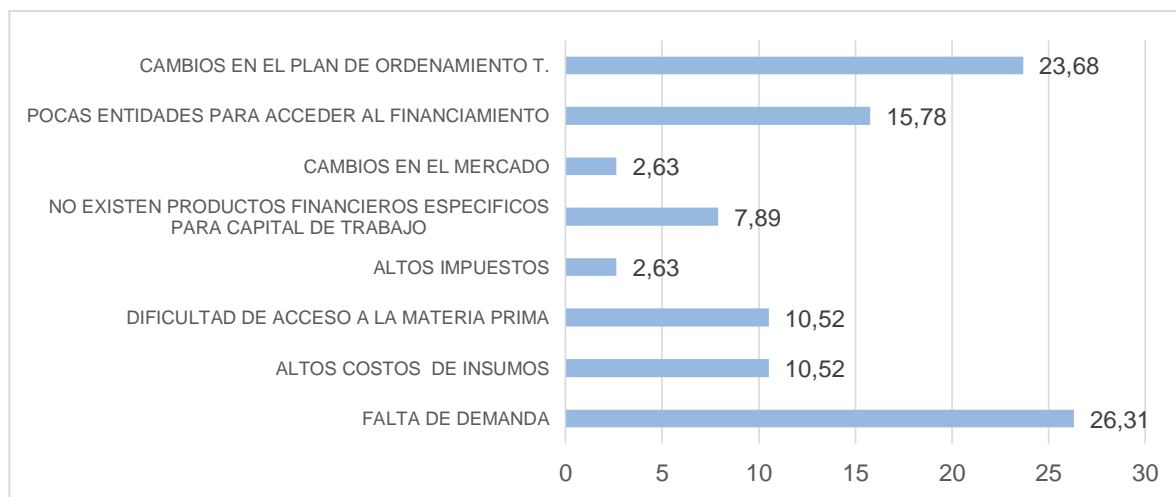


Fuente: El Autor

Por otra parte, se analizaron los factores de cierre, pregunta enfocada a dimensiones externas a las empresas, observando que en un 26,31% la falta de demanda fue el factor principal para el cierre de éstas, hecho que es fundamental para cumplir con las metas propuestas, la cual debe manejarse con amplia astucia administrativa y de esta manera garantizar con los objetivos trazados; otro factor que influyó fue el plan de ordenamiento territorial que maneja la alcaldía municipal con un valor de 23,68%, en lo concerniente al manejo de suelos y licencias de funcionamiento, ya que muchas empresas no cumplieron con estos

parámetros estipulados por las reformas de la ley; es de resaltar que el componente de la disponibilidad de recursos monetarios depende de lo que los empresarios expresan como “pocas entidades para acceder al financiamiento” donde el 15,78% manifiesta que falló en este aspecto, por consiguiente no tuvo recursos para seguir con la empresa; en este mismo sentido se evidencia que no encontraron productos financieros específicos para capital de trabajo de empresas comerciales con un 7,89%. Además, el alto costo en la materia prima interfiere en que los empresarios no podían solventar estos gastos y debido a eso, la disminución de materiales para seguir con la producción de la empresa daba un 10,52%; para cerrar los diversos inconvenientes presentados, se encontraron cambios drásticos en el mercado y los altos impuestos, con un valor de 2,63%, que determinaron la toma de decisión para el cierre de las empresas.

Gráfica 18. Factor principal del cierre de las empresas

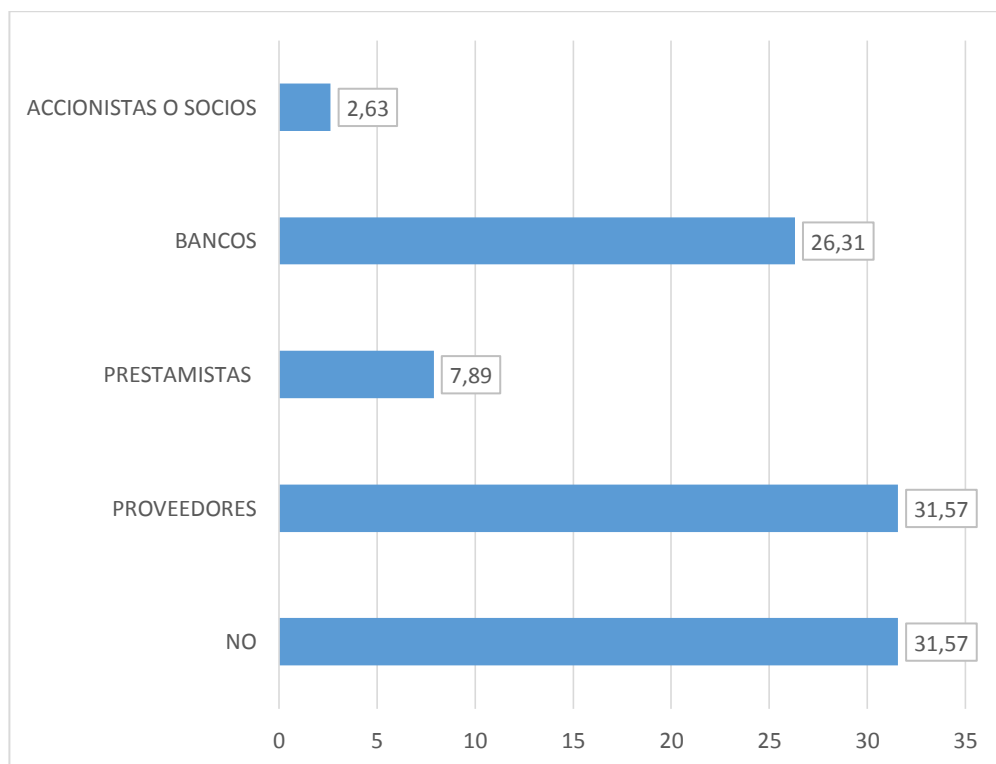


Fuente: El Autor

Como se observa en el gráfico 19, la gran mayoría de los empresarios financiaban sus organizaciones con recursos propios, contaban con la ayuda de los diferentes

proveedores, quienes dejaban sus insumos realizando un acuerdo de pago, de tal manera que el 31,57% de los encuestados manifestaron que manejaban de esta manera sus empresas; seguido de los bancos con un 26,31%, ya que estas entidades apoyan al crecimiento de las mismas dando diferentes líneas de créditos con facilidades de pagos dependiendo el monto solicitado y pedían prendas de garantías como son bienes inmuebles, muebles e intangibles. Otra de las opciones menos utilizada por los empresarios es acudir a los prestamistas, ya que por sus altos intereses dicen que no es la más recomendada, con un valor de 7.89%.

Gráfica 19. Fuentes de financiación

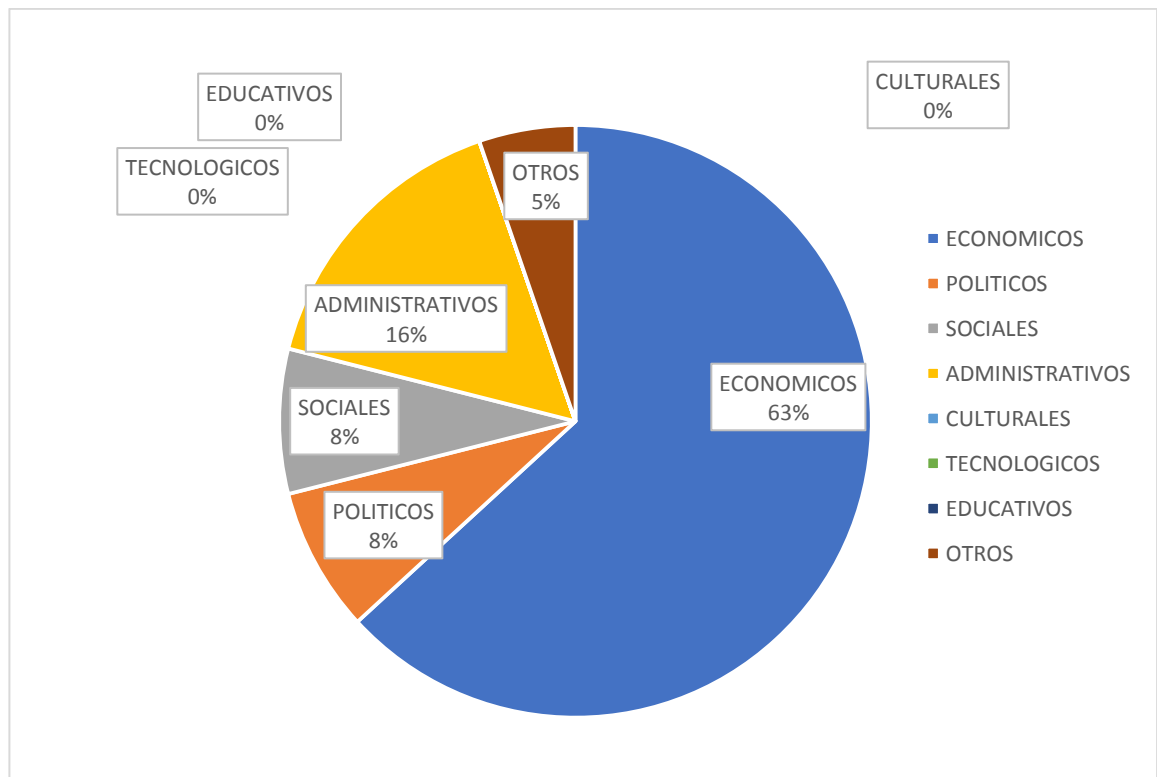


Fuente: El Autor

Se evidencia por los conceptos anteriormente expuestos, que el factor que más incidencia tiene para el cierre de las empresas es el factor económico, llegando a

obtener un mayor índice de problemática en la encuesta con un valor de 63%; seguido por el factor administrativo con un 16% en lo que se evidencia la falta de conocimiento y aplicación de términos de conceptos administrativos; otros factores que interfieren también son los políticos y sociales en un 8% cada uno de ellos.

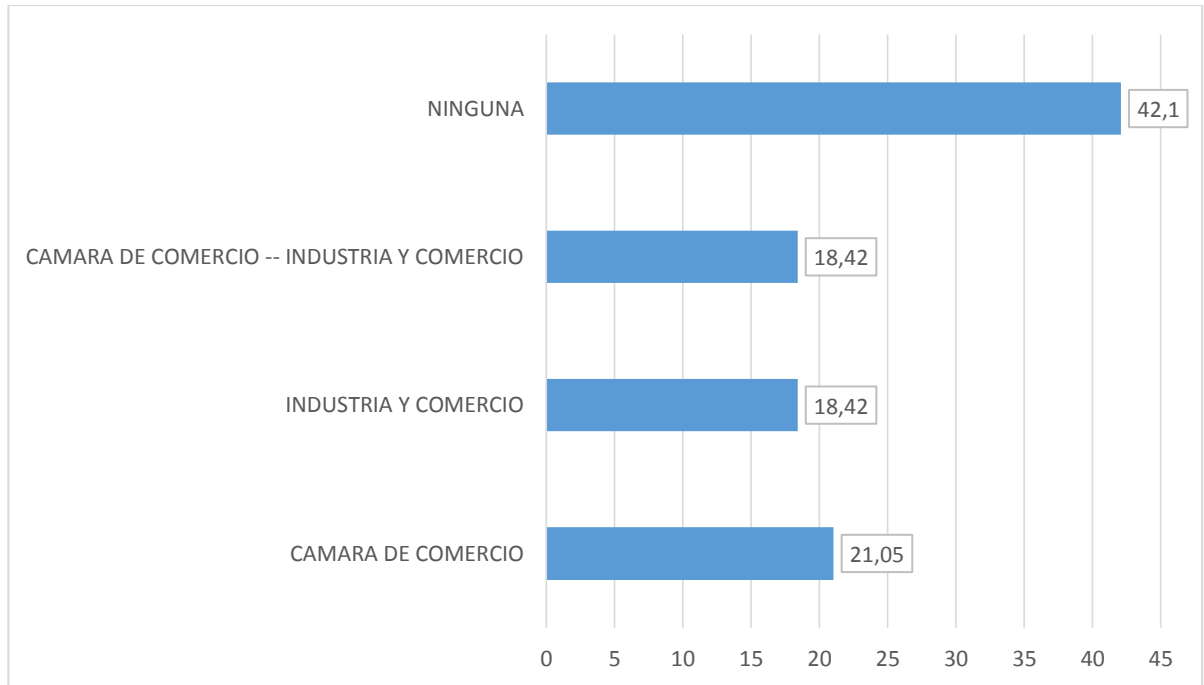
Gráfica 20. Sector influyente en el cierre de las empresas



Fuente: El Autor

Como cierre a la encuesta en 42% los empresarios manifiestan que ellos no hicieron el debido proceso ante las diferentes entidades reguladoras, por eso es muy sesgada la información que se tiene sobre las diferentes empresas que se han liquidado, mientras que el 21,05% han realizado el proceso ante la cámara de comercio registrando el cierre de la empresa; y por último, el 18,42% ha realizado este proceso en la (Cámara de comercio – Industria y comercio) e (Industria y comercio).

Gráfica 21. Procesos realizados luego del cierre de la empresa



Fuente: El Autor

A manera de conclusión se puede deducir que las diferentes empresas que han cerrado, se deben principalmente a factores económicos, a la falta de conocimiento y dirección administrativa, ya que ésta es fundamental para que se puedan cumplir las metas propuestas. Se recomienda que la universidad de Cundinamarca, Seccional Ubaté, en el áreas administrativas y contables cree diferentes puentes de comunicación con la Cámara de Comercio y otras entidades para capacitar y brindar información respecto a estos temas, llegando a obtener la disminución de este fenómeno de liquidación de las empresas.

9. ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE CONLLEVARON AL CIERRE DE LAS EMPRESAS EN EL MUNICIPIO DE UBATÉ

Según Fredreric Vester, "la matriz Vester es una serie de filas y columnas que muestran tanto horizontal como verticalmente las posibles causas o variables de una situación problemática. Lo que se hace basicamente es enfrentar los problemas entre sí basandose en los siguientes criterios de calificacion que son: 0-1-2-3"¹⁸. Por lo tanto se da unos puntos de referencia para graficar en un plano cartesiano que tiene cuatro cuadros: problemas pasivos, críticos, activos e indiferente.

Por analogía metodológica, la aplicación de esta matriz permite conocer que los factores que se grafican en el cuadrante crítico son los problemas con mayor influencia al fracaso de las empresas en el municipio de Ubaté; los del cuadrante activos son las causas de los problemas y el cuadrante pasivos son los efectos de los problemas. Se aplica la matriz vester ya que es una herramienta que valoriza todos los problemas desde un análisis de las causas y efectos que tienen sobre las organizaciones y con esto poder llegar a diseñar una estrategia que contrarreste este fenomeno, teniendo en cuenta los resultados de las encuestas; se identifican los problemas con más incidencia en los empresarios, para así identificar 14 factores de problemas que se analizan en el desarrollo de la matriz, dando como resultado tres causas críticas de problemas que tienen los empresarios en el manejo de sus empresas.

9.1 MATRIZ VESTER

¹⁸ INGENIOEMPRESAS. matriz Vester para la priorización de problemas, [En línea]. 19 junio del 2016. <https://ingenioempresa.com/matriz-de-vester/>

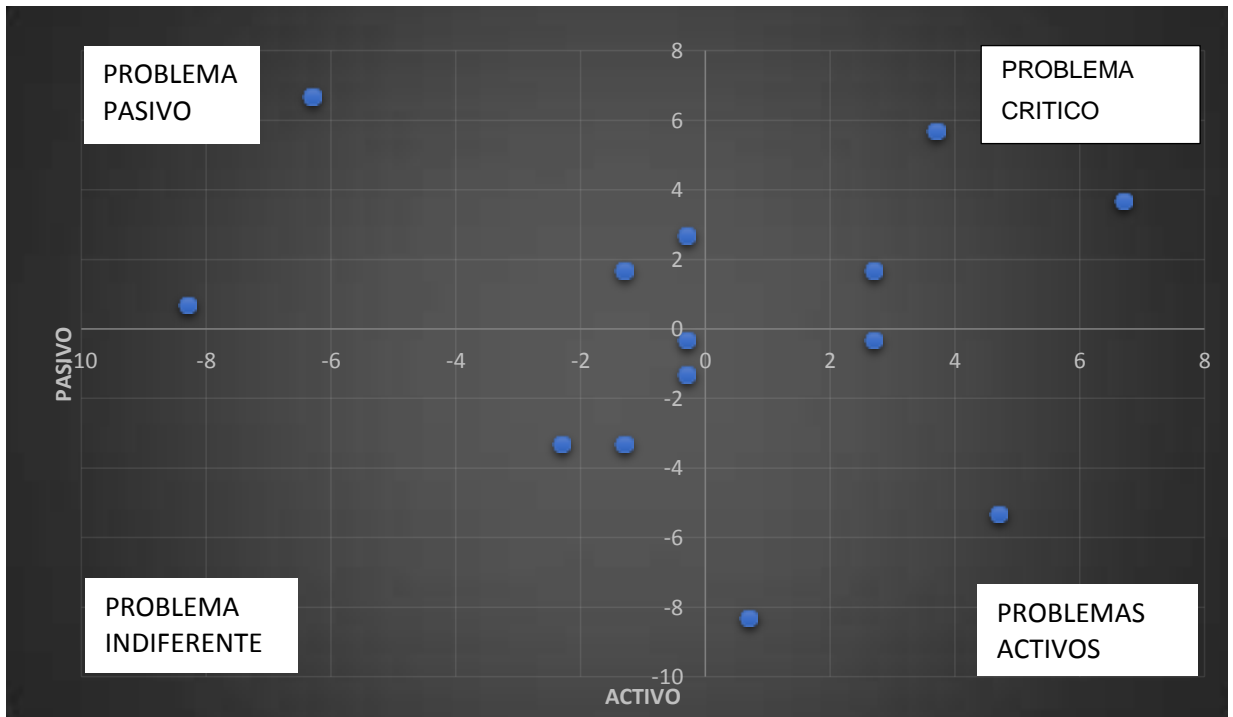
Análisis de las causas probables con la matriz vester.

Gráfica 22. Matriz Vester

VARIABLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	TA
Selección del mercado meta	1	2	0	0	2	2	1	0	0	2	2	0	0	0	11
Estudio del mercado	2	3	0	0	1	3	2	0	0	2	2	0	0	0	13
Falta de demanda	3	2	3	3	2	2	1	3	3	2	0	1	1	1	23
Disminución de capital	4	0	2	3	2	1	1	0	2	2	0	3	1	1	18
Ejecución de técnicas administrativas	5	1	2	2	2	2	1	2	2	1	3	3	0	0	22
Planeación deficiente de objetivos	6	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	1	1	26
Económica y política	7	2	1	2	3	0	0	2	1	0	3	2	2	0	18
Problema con la materia prima o producto	8	2	3	2	2	1	1	2	0	0	0	2	2	2	19
Entrada de un competidor fuerte	9	2	2	2	1	2	3	1	1	2	2	2	1	1	22
Ubicación estratégica	10	2	3	2	1	1	2	0	0	2	1	1	1	1	17
Nivel de estudio del empresario	11	2	3	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	19
Administración de dinero	12	1	1	2	3	2	1	1	2	1	2	1	1	1	19
Problemas de financiación	13	1	2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	24
Problema de crédito con los proveedores	14	0	1	3	1	2	2	1	3	2	0	0	2	3	20
TP	20	26	25	21	21	23	16	18	19	16	19	22	14	11	271

Fuente: Formato elaborado por la profesora Claudia Guzmán para el núcleo temático diagnóstico organizacional -Universidad de Cundinamarca, seccional Ubaté, 2015

Gráfica 22. Plano Vester



Fuente. El Autor

	X	Y
1	-8	1
2	-6	7
3	4	6
4	-1	2
5	3	2
6	7	4
7	-1	-3
8	0	-1
9	3	0
10	-2	-3
11	0	0
12	0	3
	5	-5
14	1	-8

Y	X
20	11
26	13
25	23
21	18
21	22
23	26
16	18
18	19
19	22
16	17
19	19
22	19
14	24
11	20
promedio	19

Gráfica 23. Clasificación según el plano de la Matriz Vester

	VARIABLE	P. central	Activos	Pasivos	Indiferente
1	Selección del mercado meta			X	
2	Estudio del mercado			X	
3	Falta de demanda	X			
4	Disminución de capital			X	
5	Ejecución de técnicas administrativas	X			
6	Planeación deficiente de objetivos	X			
7	Económica y política				X
8	Problema con la materia prima o producto				X
9	Entrada de un competidor fuerte		X		
10	Ubicación estratégica				X
11	Nivel de estudio del empresario				X
12	Administración de dinero			X	
13	Problemas de financiación		X		
14	Problema de crédito con los proveedores		X		

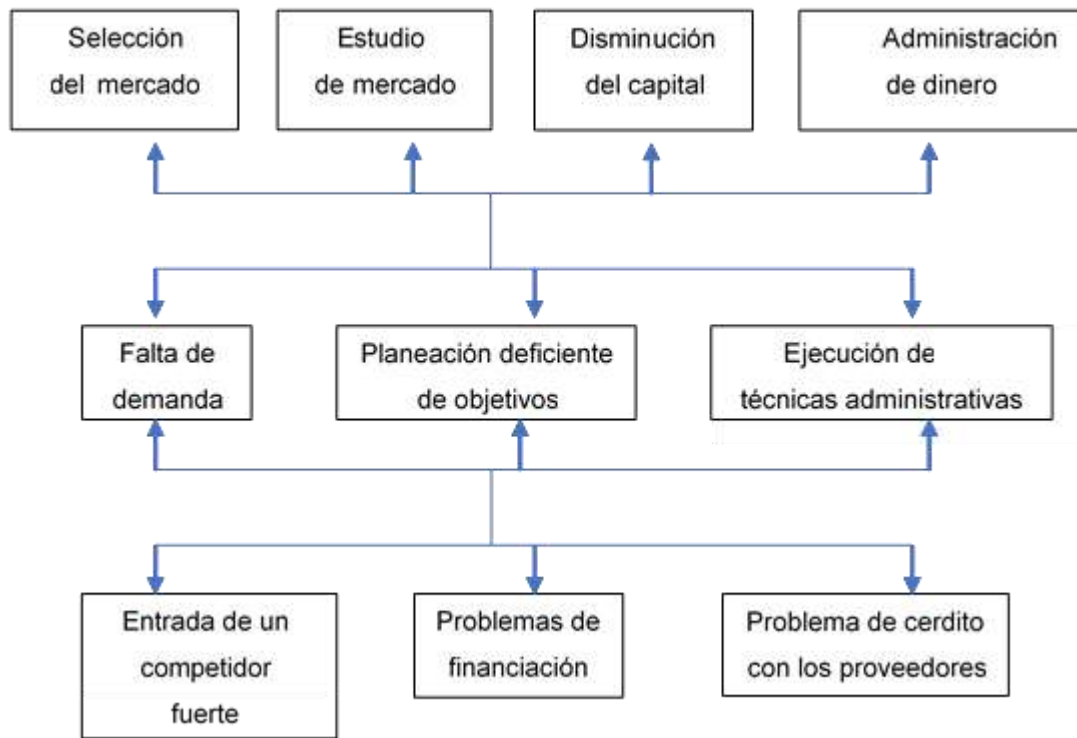
Fuente. El Autor

Al analizar la información de la matriz Vester, se pudo evidenciar que los problemas centrales estaban ubicados en el cuadrante dos: la falta de demanda, la mala ejecución de técnicas administrativas y la planeación deficiente de los objetivos, todos estos factores con mayor falencia en la investigación realizada; la justificación que dieron los encuestados fue por causa de la caída del precio del carbón que obligó a realizar ajustes de presupuestos en las diferentes empresas mineras, dando como consecuencias los bajos salarios devengados o el despido de personal: “ ya que la cuenta con el 62.3% del personal contratado es en minería siendo así la fuente de ingreso más fuerte en la provincia de Ubaté teniendo como referencia la caracterización de la misma”¹⁹. Teniendo en cuenta la información de los empresarios y el análisis que arrojó la matriz, se concluyó que con la caída de la bonanza del carbón se comenzaron a bajar las ventas

¹⁹ CAMPO, María, otros, Caracterización económica y empresarial, Bogotá, cámara de comercio, Disponible en La actividad empresarial del municipio de Ubaté se concentró principalmente en los sectores: comercio pag 8, [EN LINEA] en http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/2889/6233_caracteriz_empresarial_ubate.pdf?sequence=1

comerciales, disminuyendo así la demanda de productos. Es de anotar que los comerciantes no supieron manejar la situación, no diseñaron diferentes objetivos y técnicas administrativas para mejorar las ventas y así atraer a los clientes.

Gráfica 24. Árbol de Problema matriz Vester



Fuente. El Autor

10. ESTRATEGIA PARA LA DISMINUCIÓN DE LAS CAUSAS ADMINISTRATIVAS QUE OCASIONAN EL CIERRE DE LAS EMPRESAS EN EL MUNICIPIO DE UBATÉ

A continuación, se describen los planteamientos de dos estrategias que tienen como finalidad contribuir a la disminución del cierre de las diferentes empresas, dando las pautas necesarias para no caer en estas problemáticas, y logrando así tener éxito y continuidad en las diferentes empresas creadas.

Estas estrategias que se plantean a continuación son el resultado del análisis y la reflexión de las diferentes encuestas realizadas a 38 empresarios, que por diferentes causas administrativas cerraron sus empresas. Se empleó como instrumento de valoración de la información la matriz vester y se tuvo en cuenta los resultados arrojados por ésta para formular las estrategias administrativas que sirvan de base para los futuros empresarios, con el fin de consolidar su empresa con las diferentes bases propuestas, asegurando así la permanencia en el mercado actual.

10.1 LA CAPACITACIÓN ES LA BASE DEL ÉXITO PARA LAS EMPRESAS

Una alternativa para contrarrestar ese fenómeno que sucede con las diferentes empresas, es planear y ejecutar una serie de cursos en los cuales se den las bases y pautas necesarias que contribuyan a un buen manejo empresarial y evitar caer en los diferentes errores administrativos que con frecuencia se cometen. Para ello se planea buscar apoyo de personas expertas o entidades capacitadoras que realicen cursos, promocionándolos a través de diferentes medios de comunicación, para lograr así una participación y motivante por parte de los empresarios que están en formación o ya constituidos, sobre los diferentes temas a tratar. Por consiguiente, se da a conocer el cronograma, proyectado a un año, mencionando los diferentes cursos y el tiempo destinado para desarrollarlo:

Gráfica 25. Cronogramas de actividades y cursos

	COMPETENCIA REQUERIDA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	RECURSOS
1	Fundamentos de la administración, toma de decisiones y creación de empresa.	■	■	■										Experto o entidad capacitadora que desarrolle actividades y trabajos aplicados.
2	Formulación de proyectos y planes de negocios.				■	■								Asesor profesional en investigación, formulación y gestión de proyectos.
3	Conocimientos de diferentes modelos administrativos, selección y aplicación a la empresa.						■							Especialista en la materia, taller de aplicabilidad.
4	Aplicación de herramientas de diagnóstico y formulación de estrategias.							■	■					Un especialista en la materia, taller de aplicabilidad a la empresa y trabajo de campo.
5	Conocimientos y aplicación de investigación de mercados.								■	■				Un profesional en el tema, investigación de campo y aplicación a la empresa.
6	Aprovechamiento de las herramientas tecnológicas en el ámbito empresarial.									■	■			Asesor en ingeniería de sistemas.
7	Aprovechamiento de los medios de comunicación en el ámbito empresarial.											■		Experto en ingeniería de sistemas y tic.
8	Conocimientos contables y aplicación a las MiPymes											■	■	Profesional en el tema: capacitación y acompañamiento en la aplicación y adaptación a la empresa.

Fuente. El Autor

La aplicación de esta estrategia tiene como finalidad disminuir el fenómeno de la liquidación de las empresas en el municipio de Ubaté, porque al brindarles conocimientos y herramientas administrativas, pueden llegar a ser más competitivos en el mercado contra los nuevos empresarios que llegan con nuevas estrategias, tecnologías o manejo de estados económicos variables que se dan en el municipio debido a los diferentes ingresos monetarios.

De esta manera los empresarios buscarán métodos y estrategias para mantenerse en el mercado durante los años venideros, llegando a producir un impacto económico favorable en el municipio, porque los ingresos se quedarán en el comercio mismo y se obtendrá un impacto social, debido a que las empresas mantendrán los empleos, favoreciendo la estabilidad de sus familias y contribuyendo a disminuir el desempleo y la delincuencia.

10.2 PUNTOS CLAVES QUE DEBEN TENER EN CUENTA LOS EMPRESARIOS EN SUS EMPRESAS

Toda persona que piense en crear una empresa debe tener en cuenta diferentes aspectos para cumplir con las metas propuestas, y así asegurar el éxito y continuidad de la misma. De allí que, de acuerdo con los hallazgos, se enumeran una serie de puntos que se consideran claves para que las empresas no vayan a cerrar por problemáticas o errores similares a las experiencias que se conocieron en el estudio de campo:

- ***“Analizar causas que van mal”***: Averiguar cómo marchan las cosas al interior de la empresa, si algo no funciona correctamente, corregir al instante. Se debe hacer evaluación cualitativa de los aspectos organizacionales básicos como mercadeo, producción, talento humano, ya que este seguimiento nos otorga la oportunidad de valorar a los empleados o las áreas por medio de la observación, y así encontrar los errores que se están cometiendo para buscarle una solución inmediata y que no se convierta en un problema mayor o devastador para la empresa.
- ***“Valorar los aportes que nos brindan”***: Se debe tener en todo momento el asesoramiento de personas que contribuyan con su experiencia al éxito propuesto en la empresa que se está manejando, para obtener el cumplimiento de los objetivos y llevar a feliz término cada uno de los proyectos que se emprenden.

- ***“Invierte y sobrevive con lo que es necesario”***: En todo momento se debe saber administrar los diferentes recursos adecuadamente para no realizar gastos innecesarios o que no están justificados en proyectos serios que demuestren su pertinencia, como lujos, adecuaciones innecesarias, compra de inmuebles de mucho valor, tecnología inadecuada para la el sistema de la organización, remodelaciones de la empresa de muy alto costo que contribuyan al mal manejo administrativos de los recursos financieros de la empresa, lo que puede llegar a ser una causa de fracaso de la empresa.
- ***“La tecnología como fortalecimiento de la empresa”***: La implementación de las nuevas tendencias tecnológicas nos ayuda a estar siempre a la vanguardia con los competidores más fuertes en el sector que nos encontremos, teniendo siempre los servicios más innovadores que ofrece el mercado, ya que las empresas que persisten con las antiguas tecnologías tienden a quedar estancadas y no sobresalen frente a la competencia llegando a obtener un fracaso inmediato.
- ***“Saber a quién le estamos vendiendo”***: Como administradores de las empresas, debe identificarse las personas que conforman la segmentación del mercado: niños, jóvenes, adultos, personas de la tercera edad, hombres o mujeres, a las que se va a incentivar con las ventas de la empresa y así brindar un servicio de calidad.
- ***“Llamar la atención de nuevos socios o financiamiento”***: Es necesario buscar y motivar a personas que inviertan en el crecimiento y sostenibilidad de la empresa, bien sea aportando económicamente, o colocando sus conocimientos para lograr las metas fijadas. Con las sociedades que se emprendan, se debe tener en cuenta el monto o porcentaje para así repartir

las respectivas ganancias y de esta manera evitar inconvenientes con los diferentes socios. Por otra parte, si se pretende crecer con la ayuda de alguna entidad financiera, se debe tener en cuenta el flujo de ingresos y gastos que tiene la empresa, para así tomar la decisión de acordar el valor necesario del préstamo y que se pueda pagar en su momento, porque si se excede ese límite, tiende a fracasar la empresa por endeudamiento.

- **“La conciliación como fuente de ayuda”:** si se llega a tener un endeudamiento con los acreedores, lo más viable es llegar a acuerdos que beneficien las dos partes, como la fijación de cuotas de menor valor, alargar los plazos de pagos, y con la ayuda del calendario, fijar las fechas para no tener inconvenientes con los diferentes acreedores, manteniendo el diálogo como fuente de conciliación y de acuerdos.
- **Registro de actividades y seguimiento empresarial:** Se debe llevar un control de registro de manera escrita: las entrada y salida de productos, memorandos, comunicación de reuniones, citaciones, acuerdos, controles semanales de cada área, inventarios, evaluación y promoción de los empleados, permisos, entre otros, los cuales contribuyen a realizar un buen seguimiento de la empresa y se constituyen como evidencia del trabajo de la misma.
- **Ajuste a los cambios del entorno:** es fundamental tener en cuenta el contexto en el cual está vinculada la empresa y desarrolla sus funciones, para así tener una buena administración, gestión y productividad de la misma, empleando los diferentes recursos que nos brinda el medio, contribuyendo así a la economía y solvencia de la misma.

- ***Fortalecimiento de las empresas a través de alianzas:*** Como toda empresa que se proyecta a ser productiva y mantenerse en el mercado, debe buscar estrategias de vinculación, como nuevos proveedores, alianzas estratégicas con empresas compatibles y con la misma finalidad de emprendimiento, cadenas productivas con grandes empresas, generando así buenas relaciones para el crecimiento y permanencia de las empresas.

11. CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis realizado, se identificaron varias causas administrativas por las cuales se cerraron las 38 empresas encuestadas, que son muy comunes entre ellas y se pueden clasificar en las diferentes dimensiones de la empresa: administrativas (mala dirección, toma de decisiones, planeación estratégica, etc), económicas (falta de financiación, falta de ingresos, bajos presupuestos, altos costos de materia prima, entre otros), políticas (permisos de suelos, falta de convenios, aplicación de normatividad y códigos legales). Entonces, a manera de conclusión, se expone lo siguiente:

- De acuerdo a la información recolectada por medio de las encuestas a los empresarios que liquidaron sus organizaciones en municipio de Ubaté, en los años 2012 - 2017, se concluye que una de las causas principales por las cuales cerraron sus empresas, fue la falta de demanda comercial que produjo la inestabilidad de las diversas empresas, y que como consecuencia no se pagaron a los proveedores, los insumos, los acreedores, la nómina y los servicios, trayendo como consecuencia el cierre de la empresa.
- Analizando la problemática de las empresas durante estos años, un factor importante para el cierre de éstas, se relacionado con una deficiente planeación de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, a parte de las estrategias de mercado, las cuales no dieron los resultados esperados y conllevaron al fracaso de las empresas que no supieron afrontar las diferentes necesidades y problemáticas que tenían diariamente en el mercado del municipio de Ubaté.
- De acuerdo con el análisis de lo expresado por los empresarios, no tenían claro cómo se ejecutaban las diferentes técnicas administrativas, tan sólo aplicaron sus conocimientos adquiridos durante el transcurso de los años, tanto en lo laboral como en lo personal, pero sin tener en cuenta las técnicas de mercadeo

para cumplir los objetivos y planes trazados basados en la experiencia de la administración.

- Cabe resaltar que, si la empresa no cuenta con un buen manejo administrativo, donde sea evidente una excelente dirección, liderazgo, gestión, control, ejecución de un plan de trabajo, esto traerá como consecuencia el cierre de la organización.
- Se evidenció que una gran parte de los empresarios no tenían los conocimientos necesarios sobre planes y programas de financiación que cuentan las entidades bancarias, financieras o cooperativas. Además, el miedo a no poder cumplir con las cuotas programadas debido a los altos costos de intereses o que la empresa no diera los resultados económicos para poder solventarlas, dejó de lado al sistema financiero a la hora de crear o consolidar la empresa.

12. RECOMENDACIONES

- Se sugiere a los diferentes empresarios participar activamente en foros, eventos de crecimiento empresarial, simposios, etc., que brinden diferentes entidades y que tengan como tema central la creación de una empresa, implementación de estrategias, técnicas, información de apoyo financiero, entre otros aspectos claves para el éxito de las mismas.
- Cuando se presentan altos costos, se deben disminuir los costos de la materia prima y demás insumos, buscando mejores precios con los proveedores, empleando metodologías adecuadas de costeo de los productos y servicios, eliminando desperdicios en la producción sin bajar la calidad del producto o servicio prestado y de esta manera cumplir con la satisfacción del cliente, de sus necesidades y preferencias.
- Ante las diferentes dificultades que se presentan en las empresas, como por ejemplo, la disminución en el flujo de efectivo, se deben buscar diversas estrategias, a saber: la ampliación de pagos con los proveedores, establecer contacto con otras empresas que ofrezcan el producto a menor precio, estableciendo formas de pago y empleando diversas estrategias de mercadeo y publicidad, buscando la atracción del cliente y la permanencia en el mercado.
- Cabe resaltar que es de gran importancia la formación administrativa para que las empresas cumplan con sus objetivos y planes trazados, es por eso que se debe estar actualizado en este campo, emplear diversas técnicas y estrategias de mercado o de lo contrario, buscar asesoría de personas expertas garantizando el éxito de la empresa.

- Evaluar periódicamente los objetivos plasmados en el plan de negocios y en caso de no funcionar, replantearlos para el mejoramiento y éxito de la empresa.
- Establecer un equilibrio entre los saberes empíricos y el conocimiento disciplinar, de esta manera buscar la permanencia en el sector, implementando los avances tecnológicos y diversas estrategias para ir a la par con las grandes empresas y ser competente en el mercado.
- Todo administrador debe ser una persona con valores y principios definidos, buscando la cooperación, solución de problemas, la imparcialidad, el buen manejo administrativo (dirección, control, ejecución y planeación), teniendo como meta el bien común, fortaleciendo las habilidades, las destrezas y siendo cada vez más competitivos.

13. BIBLIOGRAFÍA

ALMANZA, Luz Adriana; SILVA, María. Caracterización Empresarial En La Provincia De Ubaté Para el 2016(Tesis) Universidad de Cundinamarca seccional Ubaté y tomado de URI: <http://hdl.handle.net/123456789/307>

AMADOR, Andrés. Cerca de 90 mil empresas han cerrado en el último año-Portafolio. [En línea]. Bogotá: el portafolio. Disponible en <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/cerca-90-mil-empresas-han-cerrado-ano-49120>

CÁMARA DE COMERCIO, punto de atención en Ubaté [En línea], Ubaté: cámara de comercio 2018. Disponible en <https://www.ccb.org.co/La-Camara-CCB/Nuestras-sedes/Punto-de-atencion-en-Ubate>

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, base de datos [En línea]. Bogotá: Cámara de Comercio 2017. Disponible en <http://www.ccb.org.co/Fortalezca-su-empresa/Temas-destacados/Bases-de-datos-e-informacion-empresarial>

CAMPO, María, otros, Caracterización económica y empresarial, Bogotá, cámara de comercio, Disponible. Pag 38. [En línea] http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/2889/6233_caracteriz_empresarial_ubate.pdf?sequence=1

CAMPO, María, otros, Caracterización económica y empresarial, Bogotá, cámara de comercio, Disponible en La actividad empresarial del municipio de Ubaté se concentró principalmente en los sectores: comercio pag 8, [EN LINEA] en http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/2889/6233_caracteriz_empresarial_ubate.pdf?sequence=1

Consultado el 08 de noviembre de 2017 en <https://www.ccb.org.co/Fortalezca-su-empresa/Temas-destacados/Bases-de-datos-e-informacion-empresarial>

DALE van, MAYER William. La investigación descriptiva. [En línea]. Manual de Técnica de la Investigación Educacional. 2006. Disponible en <https://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigaci-n-descriptiva.php>

DECRETO 410 DE 1971, Código de Comercio, Artículo 12, [EN LINEA] Bogotá D.C. Consulta de normas, Disponible en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102>

DOMÍNGUEZ.R. Julián y otros, Nacimiento y super vivencia de las empresas en Colombia, septiembre 2016, [En línea]. Confecámaras. Disponible en http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%D0%B0lisis_Economico_N_11.pdf

DOMÍNGUEZ.R. Julián y otros, Nacimiento y super vivencia de las empresas en Colombia, septiembre 2016, [En línea]. Confecámaras. Disponible en http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%D0%B0lisis_Economico_N_11.pdf

FUCKUP, Nights y DE LA ROTTA, Santiago. ¿Por qué fracasan los negocios en Colombia? [En línea]. Bogotá. Diario el Espectador. 10-diciembre-2015. Disponible en <http://www.elespectador.com/tecnologia/fracasan-los-negocios-colombia-articulo-604807> <https://www.ccb.org.co/Fortalezca-su-empresa/Temas-destacados/Bases-de-datos-e-informacion-empresarial>

HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto, Metodología de la Investigación, Quinta Edición, Mc Graw Hill, p. 401

INGENIOEMPRESAS. matriz Vester para la priorización de problemas, [En línea]. 19 junio del 2016. <https://ingenioempresa.com/matriz-de-vester/>

MINCOMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO, Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande. [En línea]. Bogotá: Industria y comercio. Disponible http://www.mincit.gov.co/mipymes/publicaciones/2761/definicion_tamano_empresa_rial_micro_pequena_mediana_o_grande

REDACCIÓN BOGOTÁ/ELESPECTADOR.COM. En Bogotá, unas 21 mil empresas son liquidadas cada año. [En línea]. Bogotá: Revista el espectador. 2009. Disponible en <http://www.elespectador.com/colombia/articulo175562-bogota-unas-21-mil-empresas-son-liquidadas-cada-ano>

TERCEÑO, Antonio y otros, Identificación de las causas en el diagnóstico empresarial mediante relaciones Fuzzy y el BSC, Revista Actualidad Contable FACES Año 17 N. 28, Venezuela 2014, p. 101-118.

TORRES, Edgar. Cuando no hay renovación del registro mercantil el consejo de estado habilita millonario paquete de multas. [En línea]. Bogotá: Revista el tiempo. Disponible en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2189>

14. ANEXOS

ANEXO A. ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INCIDEN AL FRACASO DE LAS MICROEMPRESAS, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE UBATÉ EN LOS AÑOS 2012 AL 2017 ENCUESTA

NOMBRE: _____

EMPRESA: _____

Yo BRAIN ALEJANDRO PINILLA NIETO identificado con el número de cedula: 1076659471 de Ubaté/Cundinamarca y estudiante de administración de empresas identificado con el código: 210211222 de la Universidad de Cundinamarca seccional Ubaté, Solicito a ustedes la colaboración para resolver esta encuesta que me servirá como fuente fundamental de la solución de mi proyecto de grado para obtener el título de administrador de empresas.

- 1- ¿Cuál fue su último grado de escolaridad?
 - a- Primaria
 - b- Bachiller
 - c- Pregrado
 - d- Posgrado
 - e- Ninguno
- 2- ¿Qué entidad lo asesoro en la creación de su empresa?
 - a- Sena
 - b- Alcaldía
 - c- Bancos
 - d- Ninguna

En las siguientes preguntas deberá contestar si o no de acuerdo a lo que se realizó en la empresa

PREGUNTAS	SI	NO
3- ¿Se realizó un estudio de mercado antes de la creación de la empresa?		
4- ¿Buscó estratégicamente la ubicación para colocar su establecimiento de venta de los productos de la empresa?		
5- ¿Formuló un plan de negocios antes de la propuesta en marcha?		

6- ¿Sabe qué es un plan de negocio y cómo se formula?		
7- ¿La administración estaba a cargo del representante legal?		
8- ¿Sabe qué son modelos administrativas?		
9- ¿Utilizó técnicas administrativas en la empresa?		
10- ¿Cumplió las metas establecidas en el plan de negocios para empresa?		

En las siguientes preguntas deberá calificarse excelente, aceptable o malo de acuerdo con lo realizado en la empresa

PREGUNTA	EXCELENTE	ACEPTABLE	MALO
11- ¿Cómo califica su gestión de dirección empresarial?			
12- ¿Cómo califica su capacidad para solucionar problemas de crisis en la empresa?			

13- ¿Cuánto duró en funcionamiento la empresa?

- a- Menos de un año
- b- 1-3 años
- c- 3-5 años
- d- Más de 5 años

14- ¿Principales causas que llevaron al cierre de la empresa?

- a- dificultad en la administración de la empresa
- b- problemas de la administración en el talento humano
- c- problemas de administración de costos y presupuestos del producto o servicio
- d- disminución del capital
- e- imposibilidad de desarrollar las actividades propuestas por los objetivos de la creación de la empresa
- f- otras

15- ¿cuál fue el principal problema que tuvo la empresa?

- a- falta de demanda
- b- altos costos de los insumos
- c- falta de materia prima

- d- altos impuestos
- e- capital de trabajo insuficiente
- f- falta de publicidad para empresa
- g- falta capital monetario
- h- otros

16- ¿accedió a otras fuentes para satisfacer sus requerimientos de financiación?

- a- no
- b- proveedores
- c- recursos propios
- d- bancos
- e- accionistas o socios

17- ¿cuál fue el principal factor por la cual cerro su empresa?

- a- Económicos
 - b- políticos
 - c- Sociales
 - d- Administrativos
 - e- Culturales
 - f- Tecnológicos
 - g- Educativos
 - h- Otros ¿cuál?:
-

18- Usted realizó el proceso para el cierre de la empresa en la entidad correspondiente como son:

- a- Cámara de comercio
- b- Industria y comercio
- c- Cámara de comercio / industria y comercio
- d- Ninguna

- Menciona 3 recomendaciones para que los nuevos empresarios no caigan en los mismos errores y fortalezcan su empresa

- 1- _____
- 2- _____
- 3- _____

ANEXO B. ILUSTRACIONES DE LOS ENCUESTADOS

Ilustración 1. Encuestado

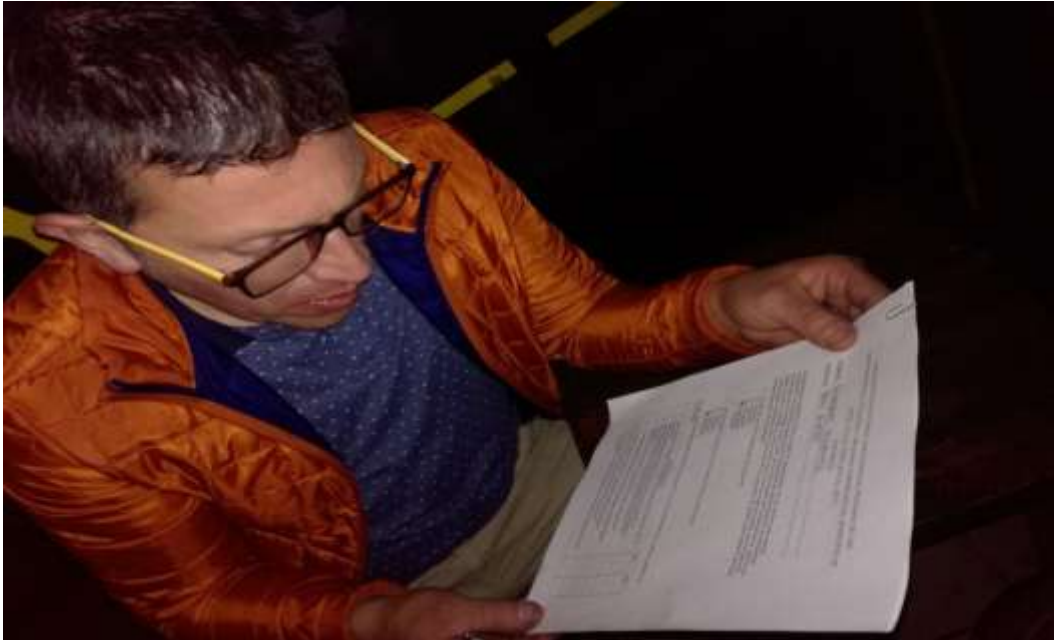


Ilustración 2 Encuestado



Ilustración 3 Encuestado



Ilustración 4 Encuestado



Ilustración 5 Encuestado



Ilustración 6 Encuestado

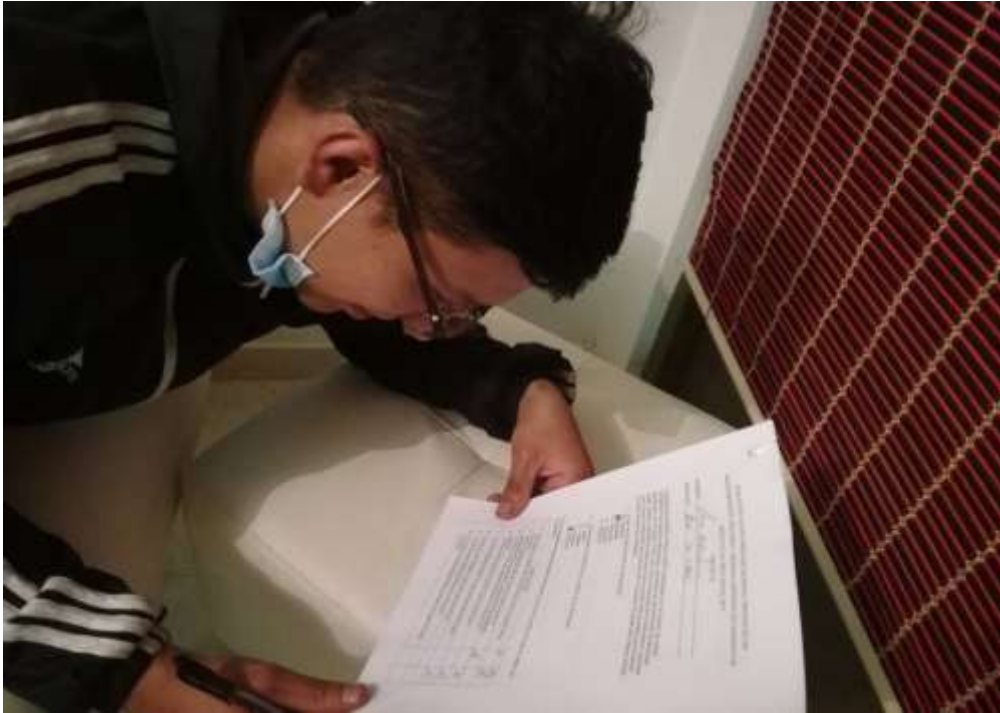


Ilustración 7 Encuestado



Ilustración 8 Encuestado



Ilustración 9 Encuestado



Ilustración 10 Encuestado



Ilustración 11 Encuestado



Ilustración 12 Encuestado



Ilustración 13 Encuestado



Ilustración 14 Encuestado

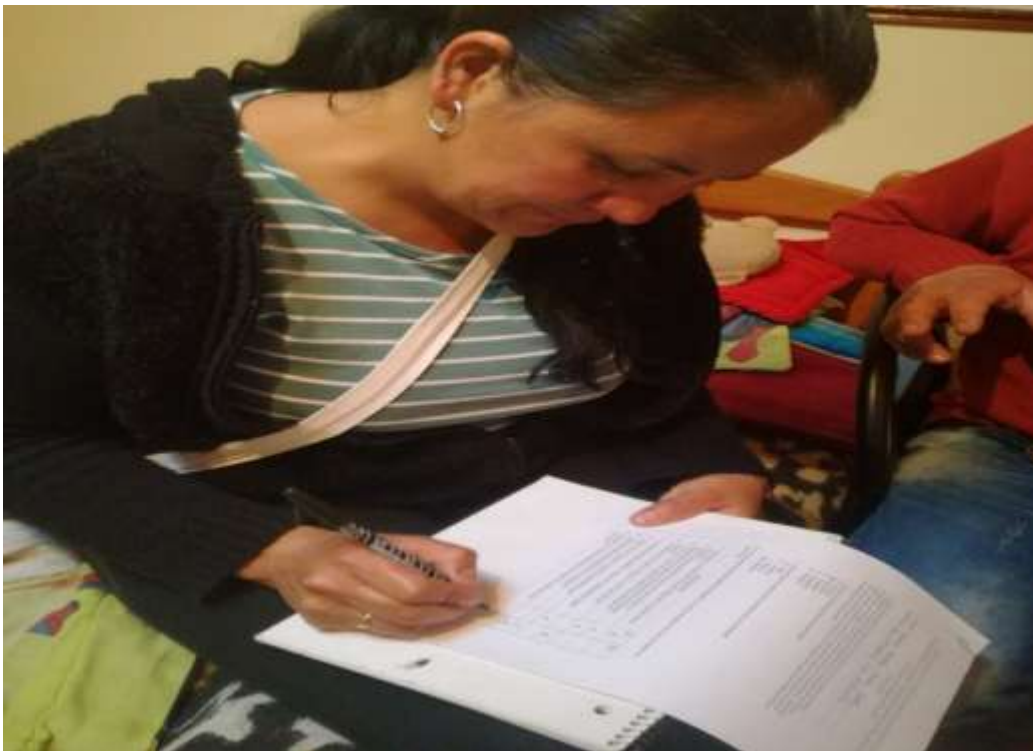


Ilustración 15 Encuestado



Ilustración 16 Encuestado



Ilustración 17 Evidencia

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INCIDEN AL FRAQUASO DE LAS
MICROEMPRESAS, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE
UBATÉ EN LOS AÑOS 2015 AL 2017
ENCUESTA

NOMBRE Jelson David Polino Murcia

EMPRESA: DAVIMUEBLES

Yo BRAIN ALEJANDRO PINILLA NIETO identificado con el número de cedula: 1076659471 de ubate/Cundinamarca y estudiante de administración de empresas identificado con el código: 210211222 de la Universidad de Cundinamarca seccional ubate, Solicito a ustedes la colaboración para resolver esta encuesta que me servirá como fuente fundamental de la solución de mi proyecto de grado para obtener el título de administrador de empresas.

1- ¿Cuál fue su último grado de escolaridad?

- a- Primaria
- b- Bachiller
- c- Pregrado
- d- Posgrado
- e- Ninguno

2- ¿Qué entidad lo asesoro en la creación de su empresa?

- a- Sena
- b- Alcaldía
- c- Bancos
- d- Ninguna

En las siguientes preguntas deberá contestar si o no de acuerdo a lo que se realizó en la empresa

PREGUNTAS	SI	NO
3- ¿Se realizo un estudio de mercado antes de la creación de la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>	
4- ¿Busco estratégicamente la ubicación para colocar su establecimiento de venta de los productos de la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>	
5- ¿Formulo un plan de negocios antes de la propuesta en marcha?		<input checked="" type="checkbox"/>
6- ¿Sabe que es un plan de negocio y como se formula?		<input checked="" type="checkbox"/>
7- ¿La administración estaba a cargo del representante legal?		<input checked="" type="checkbox"/>
8- ¿Sabe que son modelos y técnicas administrativas?		<input checked="" type="checkbox"/>
9- ¿Utilizo técnicas administrativas en la empresa?		<input checked="" type="checkbox"/>
10- ¿Cumplió las metas establecidas en el plan de negocios para empresa?		<input checked="" type="checkbox"/>

Ilustración 18 Evidencia

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INCIDEN AL FRACASO DE LAS
MICROEMPRESAS, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE
UBATÉ EN LOS AÑOS 2015 AL 2017.

ENCUESTA

NOMBRE Haito Cecilio Nieto Pinilla.
EMPRESA Lavaseco Automatic

Yo BRAIN ALEJANDRO PINILLA NIETO identificado con el número de cedula: 1079859471 de ubate/Cundinamarca y estudiante de administración de empresas identificado con el código: 210211222 de la Universidad de Cundinamarca seccional ubate, Solicito a ustedes la colaboración para resolver esta encuesta que me servirá como fuente fundamental de la solución de mi proyecto de grado para obtener el título de administrador de empresas.

1- ¿Cuál fue su último grado de escolaridad?
a- Primaria
 Bachiller
c- Pregrado
d- Posgrado
e- Ninguno

2- ¿Qué entidad lo asesoro en la creación de su empresa?
a- Sena
b- Alcaldía
c- Bancos
 Ninguna

En las siguientes preguntas deberá contestar si o no de acuerdo a lo que se realizó en la empresa

PREGUNTAS	SI	NO
3- ¿Se realizo un estudio de mercado antes de la creación de la empresa?		<input checked="" type="checkbox"/>
4- ¿Busco estratégicamente la ubicación para colocar su establecimiento de venta de los productos de la empresa?		<input checked="" type="checkbox"/>
5- ¿Formulo un plan de negocios antes de la propuesta en marcha?		<input checked="" type="checkbox"/>
6- ¿Sabe que es un plan de negocio y como se formula?		<input checked="" type="checkbox"/>
7- ¿La administración estaba a cargo del representante legal?	<input checked="" type="checkbox"/>	
8- ¿Sabe que son modelos y técnicas administrativas?		<input checked="" type="checkbox"/>
9- ¿Utilizo técnicas administrativas en la empresa?		<input checked="" type="checkbox"/>
10- ¿Cumplió las metas establecidas en el plan de negocios para empresa?		<input checked="" type="checkbox"/>

Ilustración 19 Evidencia

En las siguientes preguntas deberá calificarse excelente, aceptable o malo de acuerdo a lo realizado en la empresa

PREGUNTA	EXCELENTE	ACEPTABLE	MALO
11- ¿Como califica su gestión de dirección empresarial?	X		
12- ¿Como califica su capacidad para solucionar problemas de crisis en la empresa?		X	
13- ¿Como califica su capacidad para solucionar problemas de crisis en la empresa?		X	

14- ¿Cuanto duro en funcionamiento la empresa?

- a- Menos de un año
- b- 1-3 años
- c- 3-5 años
- Mas de 5 años

15- ¿Cuál era la proyección de duración de su empresa en el plan de negocios?

- a- 1-3 años
- b- 4-5
- c- 6-10
- Mas de 10 años

16- ¿principales causas que llevaron al cierre de la empresa?

- a- dificultad en la administración de la empresa
- b- problemas de la administración en el talento humano
- c- problemas de administración de costos y presupuestos del producto o servicio
- disminución del capital
- e- imposibilidad de desarrollar las actividades propuestas por los objetivos de la creación de la empresa
- f- otras

17- ¿cuál fue el principal problema que tuvo la empresa?

- a- falta de demanda
- b- altos costos de los insumos
- c- falta de materia prima
- d- altos impuestos
- e- capital de trabajo insuficiente
- f- falta de publicidad para empresa
- g- falta capital monetario
- h- otros

Ilustración 20 Evidencia

18- ¿accedió a otras fuentes para satisfacer sus requerimientos de financiación?

- a- no
- b- proveedores
- c- recursos propios
- d- bancos
- e- accionistas o socios

19- ¿cuál fue el principal factor por la cual cerró su empresa?

- a- Económicos
- b- políticos
- c- Sociales
- d- Administrativos
- e- Culturales
- f- Tecnológicos
- g- Educativos
- h- Otros ¿cuál?:

20- Usted realizó el proceso para el cierre de la empresa en la entidad correspondiente como son:

- a- Cámara de comercio
- b- Industria y comercio
- c- Cámara de comercio / industria y comercio
- d- Ninguna

- Menciona 3 recomendaciones para que los nuevos empresarios no caigan en los mismos errores y fortalezcan su empresa

- 1- guardar presupuesto para las épocas duras y
no gastar cosas innecesarias
- 2- medir su endeudamiento para así no tener que
llevar inventario para salir necesidades
- 3- tener un buen desarrollo de su empresa y ser
constante con los días de atención.



UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA SECCIONAL UBATÉ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RESUMEN ANALÍTICO ESPECIALIZADO (R.A.E)
MONOGRAFÍA – CO-INVESTIGACIÓN

DESCRIPCIÓN BIBLIOGRÁFICA

1. TIPO DE DOCUMENTO

Informe de Monografía

2. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

Análisis de las causas administrativas que ocasionaron el cierre en las MiPymes en los años 2012 al 2017 y formulación de estrategias que mitiguen el cierre de las empresas ubatenses.

3. AUTOR

Brain Alejandro Pinilla Nieto

4. UNIDAD QUE PATROCINA LA INVESTIGACIÓN

Programa de Administración de Empresas

5. PÁGINAS

Páginas 82

6. ANEXOS

ANEXO A ENCUESTA

ANEXO B ILUSTRACIÓN DE LOS ENCUESTADO

7. AÑO

2018

DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVES

Empresarios

Liquidación

Factores

Encuesta



**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA SECCIONAL UBATÉ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**RESUMEN ANALÍTICO ESPECIALIZADO (R.A.E)
MONOGRAFÍA – CO-INVESTIGACIÓN**

RESUMEN

En el municipio de Ubaté en los años 2012- 2017 un gran número de empresarios que liquidaron sus empresas por diferentes causas como son: falta de demanda, un mal planteamiento de objetivos y una mala administración esto se evidencio en la Cámara de Comercio ya que no renovaron el registro mercantil. No existe una base de datos confiables por consiguiente se realizó el proceso de sacar el número total de las empresas registradas menos las empresas que renovaron su licencia en la Cámara de Comercio el cual arrojó un alto índice de empresas liquidadas o en proceso de liquidación teniendo como base lo anterior se diseñó y se ejecutó una encuesta a 38 empresarios los cuales cerraron sus negocios y dan testimonio para que su experiencia no le pase a otras personas dando unas recomendaciones para que no vuelvan a incidir en ellas, se formula una estrategia para disminuir este fenómeno con el propósito de que las empresas que se constituyen y están actualmente se mantengan el mercado y sean más competitivas.

ABSTRACT

In the municipality of Ubaté in the 2012-2017 years a large number of business people who liquidated their companies by different causes such as: lack of demand, a bad approach to objectives and mismanagement that is evidencio at the Chamber of commerce because not they renewed the register. There is a reliable database accordingly was the process of removing the number total of companies registered businesses that renewed his license in the Chamber of Commerce, which threw a high index of companies less liquid or in the process of settlement having as base the above was designed and executed a survey 38 employers who closed their businesses and bear witness so that his experience did not pass other people giving some recommendations so that do not affect them, it is formulated a strategy to reduce this phenomenon with the purpose that the companies that constitute and are currently remain the market and be more competitive.

1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO

Este trabajo es una monografía la cual consiste en un análisis que se realiza a algunas empresas que se liquidan conociendo la problemática que tienen como sus causas y consecuencias mediante la implementación de una encuesta. El



**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA SECCIONAL UBATÉ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**RESUMEN ANALÍTICO ESPECIALIZADO (R.A.E)
MONOGRAFÍA – CO-INVESTIGACIÓN**

cierre de estas influye en la economía del municipio y de las personas, se tienen en cuenta los diferentes aspectos como son: falta de demanda, objetivos no cumplido, deficiente manejo administrativo, problema financiación con los proveedores, entre otros que son factores que tienen una alta influencia en el cierre de las empresas del municipio de Ubaté y llegando a plantear una estrategia basa sobre el análisis de resultados de una matriz Vester.

2. CAPÍTULOS DEL TRABAJO

1. TÍTULO
2. ÁREA, LÍNEA, PROGRAMA Y TEMA DE INVESTIGACIÓN
3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION
4. OBJETIVOS
 - 4.1 OBJETIVO GENERAL
 - 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS
5. JUSTIFICACIÓN
6. MARCO REFERENCIAL
 - 6.1 MARCO CONCEPTUAL
7. DISEÑO METODOLÓGICO
 - 7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN
 - 7.2 CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO
 - 7.3 MUESTRA
 - 7.3.1 POBLACIÓN FINITA
 - 7.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
 - 7.5 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS
 - 7.6 RECURSOS REQUERIDOS
 - 7.7 CRONOGRAMA
8. DIAGNÓSTICO DE LAS CAUSAS QUE LLEVARON AL CIERRE DE LAS EMPRESAS EN EL MUNICIPIO DE UBATÉ DURANTE EL PERIODO 2012-2017
 - 8.1 ESTUDIO DE LA POBLACIÓN Y ANTECEDENTES DE LAS EMPRESAS



**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA SECCIONAL UBATÉ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**RESUMEN ANALÍTICO ESPECIALIZADO (R.A.E)
MONOGRAFÍA – CO-INVESTIGACIÓN**

- 8.2 ESTUDIOS Y FINANCIACIÓN DE LAS EMPRESAS
- 8.3 USO DE HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL
- 8.4 TIEMPO PRODUCTIVO DE LA EMPRESAS
- 8.5 CAUSAS Y FACTORES PARA EL CIERRE DE LA EMPRESAS
- 9. ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE CONLLEVARON AL CIERRE DE LAS EMPRESAS EN EL MUNICIPIO DE UBATÉ
- 9.1 MATRIZ VESTER
- 10. ESTRATEGIA PARA LA DISMINUCIÓNDE LAS CAUSAS ADMINISTRATIVAS QUE OCASIONAN EL CIERRE DE LAS EMPRESAS EN EL MUNICIPIO DE UBATÉ
- 10.1 LA CAPACITACIÓN ES LA BASE DEL ÉXITO DE LAS EMPRESAS
- 10.2 PUNTOS CLAVES QUE DEBE TENER ENCUESTA LOS EMPRESARIOS EN SUS EMPRESAS
- 11. CONCLUSIONES
- 12. RECOMENDACIONES
- 13. BIBLIOGRAFÍA
- 14. ANEXOS

3. METODOLOGÍA

La metodología que se implanto es descriptiva, consiste en buscar información por medio de entrevistas y encuestas para realizar una tabulación de los datos así logrando un análisis cuantitativo para su estudio

4. RESULTADOS OBTENIDOS

Los resultados fueron positivos ya que se encontraron las diversas causas por las cuales algunas empresas del municipio de Ubaté cerraron sus negocios motivo por el cual se propone una estrategia que disminuya este fenómeno para no incidir en este proceso el cual consiste en motivar a diferentes entidades a capacitar sobre los diversos temas administrativos y financieros donde se refleje y se tenga en cuenta las características de los empresarios para lograr el éxito de las empresas.



**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA SECCIONAL UBATÉ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**RESUMEN ANALÍTICO ESPECIALIZADO (R.A.E)
MONOGRAFÍA – CO-INVESTIGACIÓN**

5. CONCLUSIONES

- De acuerdo a la investigación realizada y a la información recolectada por medio de la entrevista a los empresarios que liquidaron sus organizaciones en municipio de Ubaté en los años 2012 - 2017, se concluye que una de las causas principales por las cuales cerraron sus empresas fue la falta de demanda ya por la caída del carbón como principal factor económico influyó en el comercio del municipio y por ende se vieron afectados la gran mayoría de establecimientos comerciales porque sus ventas bajaron notablemente lo que produjo la inestabilidad de las diversas empresas con llevando a no poder pagar proveedores, pagos de insumos, acreedores, nómina y de servicios trayendo como consecuencia el cierre de la misma.
- Analizando la problemática de las empresas durante estos años un factor importante para el cierre fue una deficiente planeación de objetivos a corto, mediano y largo plazo sin contar con estrategias de mercado las cuales no dieron los resultados esperados que conllevaron al fracaso de las mismas ya que no supieron afrontar las diferentes necesidades y problemáticas que tenían diariamente en el mercado del municipio de Ubaté.
- De acuerdo al análisis y lo expresado por los empresarios no tenían claro cómo se ejecutan las diferentes técnicas administrativas, aplicaron sus conocimientos adquiridos durante el transcurso de los años tanto en lo laboral como en lo personal, pero sin tener en cuenta las técnicas de mercadeo para cumplir los objetivos y planes trazados llegando a tener un mal uso de las mismas ya que la empresa no contaba con un buen manejo administrativo debido a la falta de una excelente dirección, liderazgo, gestión, control, ejecución de un plan de trabajo deficiente con llevando así al cierre de la organización.



**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA SECCIONAL UBATÉ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**RESUMEN ANALÍTICO ESPECIALIZADO (R.A.E)
MONOGRAFÍA – CO-INVESTIGACIÓN**

- Se evidenció que una gran parte de empresarios no tenían los conocimientos necesarios sobre planes y programas de financiación que cuentan en las entidades bancarias, financieras o cooperativas; además el miedo a no poder cumplir con las cuotas programadas debido a los altos costos de intereses o que la empresa no de los resultados económicos para poder solventarlas por eso no las tiene en cuenta en la creación o en la consolidación de la empresa.

6. RECOMENDACIONES

- Se le sugiere a la universidad de Cundinamarca realizar foros, eventos de crecimiento empresarial, simposios entre otros con ayuda de la cámara de comercio, alcaldía y otras entidades para la realización de las mismas teniendo como tema central la creación de una empresa, implementación de estrategias, técnicas, información de apoyo financiero, entre otros aspectos claves para el éxito de las mismas.
- Cuando se presentan altos costos, se deben disminuir los costos de la materia prima y demás insumos, buscando mejores precios con los proveedores, empleando metodologías adecuadas de costeo de los productos y servicios, eliminando desperdicios en la producción sin bajar la calidad del producto o servicio prestado y de esta manera cumplir con la satisfacción del cliente de sus necesidades y preferencias.
- Ante las diferentes dificultades que se presentan en las empresas como es la disminución en el flujo de efectivo se deben buscar diversas estrategias como son la ampliación de pagos con los proveedores, establecer contado con otras empresas que ofrezcan el producto a menor precio estableciendo formas de pago y empleando diversas estrategias de mercadeo y publicidad buscando la atracción del cliente y la permanencia en el mercado.



UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA SECCIONAL UBATÉ
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RESUMEN ANALÍTICO ESPECIALIZADO (R.A.E)
MONOGRAFÍA – CO-INVESTIGACIÓN

- Cabe resaltar que es de gran importancia la formación administrativa para que las empresas cumplan con sus objetivos y planes trazados por ende se debe estar actualizado en este campo, emplear diversas técnicas y estrategias de mercado o de lo contrario buscar asesoría de personas expertas garantizado el éxito de la empresa.
- Evaluar periódicamente los objetivos implantados en el plan de negocios o en caso de no funcionar replantearlos para el mejoramiento y éxito de la empresa.
- Como administradores debemos ser personas con valores y principios definidos buscando la cooperación, solución de problemas, la imparcialidad, el buen manejo administrativo (dirección, control, ejecución y planeación) teniendo como meta el bien común, fortaleciendo las habilidades, destrezas siendo cada vez más competitivos.

ÁREA Y LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

ÁREA:

Gestión de las organizaciones y sociedad

LÍNEA:

Desarrollo organizacional

• **PROGRAMA-TEMA:**

- Administración de Empresas - Causas administrativas en el cierre de MiPymes del municipio de Ubaté.



**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA SECCIONAL UBATÉ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**RESUMEN ANALÍTICO ESPECIALIZADO (R.A.E)
MONOGRAFÍA – CO-INVESTIGACIÓN**

EVALUACIÓN Y APROBACIÓN

**SANDRA MILENA MELO PERDOMO
DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

FIRMA DIRECTOR