



Vigilada Mineducación

Monitoreo de KRI's influyentes en la liquidación temprana de empresas mipymes en Pereira

Natalia Chica Cubillos

nchicac@eafit.edu.co

Tesis de Maestría en Riesgos

Asesor, docente

Mariana Bravo Sepúlveda

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ECONOMÍA Y FINANZAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS
MEDELLÍN
2024

Resumen

Las micro, pequeñas y medianas empresas mipymes son un actor importante en el desarrollo económico. Sin embargo, estadísticas sugieren que hay unas altas tasas de mortalidad para este tipo de empresas, por esta razón se desarrolla esta investigación, con el propósito de evaluar el riesgo de estas empresas mediante los indicadores claves de riesgo (KRI), la metodología de la investigación se sustenta en un análisis mixto secuencial que parte de una revisión de literatura y posteriormente la evaluación de herramientas a través de KRI para cuantificar la probabilidad de pérdida de las empresas. Los hallazgos de la investigación muestran cómo generar alertas a las empresas sobre situaciones de peligro, y contexto sobre las variables que faciliten la toma de decisiones para la supervivencia empresarial y su sostenibilidad en el mercado. La originalidad de la investigación resulta en la implicación práctica que tiene un modelo estocástico diseñado para cuantificar los riesgos de quiebra en las empresas basado en los indicadores KRI. Finalmente, los resultados obtenidos pueden estar limitados al segmento específico de empresas mipymes.

Palabras Clave

mipymes, liquidación temprana, indicadores claves de riesgo, KRI

Abstract

Micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs) are important in economic development. However, statistics suggest that these companies go bankrupt easily, for this reason, this research assesses the risk of these companies through key risk indicators (KRI), the research methodology is based on a mixed sequential analysis with a literature review and then the evaluation of tools through KRI to quantify the probability of bankruptcy of companies. The findings of the research show how to generate alerts to companies about dangerous situations, and context about the variables that facilitate decision making for business survival and sustainability. The originality of the research results in the practical implication of a stochastic model designed to quantify the risks of bankruptcy in companies based on KRI indicators. Finally, the results obtained may be limited to the specific segment of MSMEs.

Key Words

MSMEs, early bankruptcy, key risk indicators, KRI.

Tabla de Contenido

Resumen	2
Abstract.....	2
Introducción.....	3
Pregunta de investigación	5
Hipótesis	5
Objetivos.....	5
General.....	5
Específicos	6
Justificación	6
Marco Teórico	7
Antecedentes.....	7
Teorías Administrativas	9
Modelos de Gestión Empresarial.....	10
PMI	11
Teoría de Riegos	11
Marco legal	13
Metodología de la Investigación.....	13
Resultados.....	14
Conclusiones.....	25
Recomendaciones	26
Referencias	27

Introducción

En el entramado empresarial de Colombia, se presentan fenómenos de creación y desaparición de empresa con altos niveles de fluctuación, lo que evidencia un fenómeno de fracasos empresariales debido a diferentes factores que afectan a los nuevos empresarios, para

quienes mantener sus negocios a flote representa un reto que pocos logran superar en sus primeros años de vida.

En investigaciones del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), muestran que las mipymes se pueden caracterizar por sus altas tasas de mortalidad, una muestra de esta problemática en los países de América Latina pertenecientes a la OCDE, es evidente cuando más del 50% de las empresas nuevas sucumben en los primeros años de vida; situación que tampoco es extraña a Colombia para Confecámaras, cuando en sus estadísticas se señala que de cada 10 empresas creadas 4 siguen activas después de 5 años de operación (Confecámaras, 2017), escenario que finalmente sugiere una fragilidad empresarial casi predestinada para los futuros empresarios.

Por otra parte, en los estudios económicos por departamento realizados por el DANE, el número de empresas en Risaralda ha disminuido notoriamente, para noviembre de 2023 las empresas con matrícula mercantil vigente eran 44.932 y para el mes de marzo de 2024 eran 41.388 (DANE, 2024), donde se hace evidente el decrecimiento de las empresas que renuevan sus matrículas y presagian un panorama de fracasos empresariales desalentador.

Existen distintos factores que pueden fijarse como orígenes del fracaso o muerte empresarial, incluso algunos estudios indican que podrían variar dependiendo del país, sin embargo, es reiterativo ver similares razones que denotan muerte empresarial. Por ejemplo, el estudio realizado por Innpulsa Colombia en el año 2020, motivado por expertos en temas de analítica de datos para medir emprendimiento dinámico y supervivencia empresarial en el país; concluyó que en Latinoamérica las salidas de negocio están impulsadas principalmente por modelos de negocio poco rentables, existencia de problemas financieros, burocracia del gobierno, impuestos altos, entre otros. También resaltó que las escizas alternativas laborales llevan a aumentar los niveles de necesidad de la sociedad, reflejándose en emprendimientos poco o nada estructurados, afectando finalmente su sostenibilidad por los factores antes mencionados (Villegas et al., 2020).

La Fundación Universitaria San Martín de Colombia, por su parte, desde su grupo de investigación en Gestión y Pensamiento Administrativo, Contable y Tecnológico, analizó las razones de cierre de las mipymes en el mismo año, encontrando entre algunas de las situaciones asociadas a este fenómeno empresarial, la mala gestión de recursos económicos y de personal, poco conocimiento del sector y desactualización en temas de innovación (Fundación Universitaria San Martín, 2020). Estado que en momentos de pandemia se agravó aún más por las condiciones sociales, reglamentaciones del país y nuevas normativas para el sector empresarial.

Estos factores que generan los cierres de las empresas perjudican ampliamente el entorno laboral en la región, debido a que se generan desempleo para las familias que dependen de estas empresas para su sostenimiento, así mismo, los emprendedores pasan a formar parte del grupo de desempleados y en ocasiones con deudas que no pueden sostener. Además, se hace notorio el nivel de desconocimiento de los empresarios en modelos de gestión empresarial que permitan generar estrategias para la mitigación de riesgos de cierres; de igual manera, la falencia en el dominio de metodologías para identificar los riesgos que aplican al modelo de negocio o naturaleza del negocio que están emprendiendo o intentando sostener en los primeros años de vida de la empresa.

Así mismo, Ruiz (Ruiz Sánchez, 2015) menciona que las opciones bancarias comerciales son tomadas por las mipymes como fuente de financiación, particularmente en Colombia se tiene un 50% de deuda con costos elevados frente a las utilidades, lo que reduce en últimas las ganancias directas de la actividad del negocio, lo que hace inviable las actividades empresariales a corto y mediano plazo debido a estas deudas.

Por otra parte, en un estudio de Cisco News The Americas Network (CISCO, 2020), se encontró que las mipymes en Colombia no cuentan con recursos tecnológicos para mejorar su conectividad, el 46% no conoce que es outsourcing ni terciarización para sus procesos internos, lo que limita su capacidad de crecimiento y establecimiento de metas basadas en datos reales de su capacidad productiva.

Estas problemáticas generan un entorno hostil para la generación de nuevas empresas y la sostenibilidad para las que llevan poco tiempo en el mercado, haciendo notoria la necesidad de generar una herramienta o sistema que permita la identificación de riesgos y permita traer algo de claridad sobre las posibilidades de subsistir en un ecosistema empresarial y bajo un modelo de negocios como el que se lleva o se está empezando a emprender, identificando esto como una brecha en la literatura. Es por esto por lo que esta investigación se desarrolla con el fin de Proponer una herramienta que permita monitorear de manera temprana indicadores claves de riesgo (KRI), que influyen en la liquidación temprana de micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) en la ciudad de Pereira. Para esto la investigación inicia por presentar la pregunta de investigación, la hipótesis, los objetivos, el marco teórico, seguido de los objetivos de la investigación, luego se expone la metodología de la investigación y finalmente se presentan los resultados de la investigación y las referencias.

Pregunta de investigación

¿Cómo generar una herramienta que permita la identificación de riesgos en empresas en etapas tempranas, de no más de 5 años en el mercado, que por medio de alertas que consientan hacer planes para la prevención y/o mitigación de estos riesgos?

Hipótesis

Es posible por medio de la generación de una herramienta la identificación de riesgos de cierre de una empresa en etapas tempranas, que por medio de alertas y resaltando las falencias del actual modelo de negocios, permita establecer estrategias para la mitigación de riesgos, identificándolos y caracterizándolos debido al impacto en la estructura empresarial, es decir, que posibilite saber si el riesgo es por la visión, la misión, las personas, entre otros factores que sean controlables, acorde a alguno de los modelos de gestión empresarial exitosos en el mundo, como el modelo EOS, por sus siglas en inglés, Enterprise Operating System.

Objetivos

General

Proponer una herramienta que permita monitorear de manera temprana indicadores claves de riesgo (KRI) que influyen en la liquidación temprana de micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) en la ciudad de Pereira

Específicos

- Identificar los riesgos de la liquidación temprana de empresas mipymes en la ciudad de Pereira.
- Seleccionar y caracterizar los riesgos críticos de la liquidación temprana de empresas mipymes en la ciudad de Pereira.
- Definir un indicador de monitoreo del riesgo crítico para alertar a las empresas mipymes en la ciudad de Pereira.

Justificación

En el mundo, según datos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) no solo contribuyen a la generación de empleo, sino que aportan al crecimiento económico y desarrollo social, representando, en gran parte de los países integrantes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), más del 50% del PIB (Organización Mundial del Trabajo, 2019). En el caso de Colombia, las mipymes representan el 35% del PIB y más del 65% del empleo en el país; condición que supone un grado de importancia representativo a nivel global, y motiva la generación de recursos y herramientas en pro de su impulso y desarrollo económico.

Así las cosas, reconociendo el impacto económico y social de las mipymes en Colombia y la capacidad de superar adversidades, lograr adaptarse rápidamente al entorno, crecer en ambientes de incertidumbre, altos niveles de complejidad, lograr una consolidación en el mercado y estabilidad en el tiempo de un porcentaje de estas. Resulta pertinente entonces proponer una herramienta que permita monitorear, de manera temprana, para este segmento empresarial, indicadores claves de riesgo KRI, por sus siglas en inglés Key Risk Indicator, que posibiliten anticiparse a problemas y oportunidades para comprender el contexto; proporcionen información para toma de decisiones asertivas y así poder responder rápidamente a las situaciones que se identifiquen, fomentando el crecimiento y fortalecimiento de estas.

Según el Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission “COSO” (Beasley et al., 2010) los KRI son métricas utilizadas por las organizaciones para facilitar una señal temprana del aumento de la exposición al riesgo en diversas áreas de la empresa. Estos indicadores parten de un evento actual o histórico que haya generado impacto, y con un ejercicio de retrospectiva ubica causas intermedias y raíz del problema, para marcar, a partir de éste, umbrales de reacción para tomar medidas de acción frente a los hechos.

Por otra parte, se define la investigación en el marco de la ciudad de Pereira, dado que pese a su baja incidencia en el PIB del 1.6%, viene en crecimiento, según (DANE, 2024), incluso por encima del indicador nacional, lo que sugiere un dinamismo en la región para el objeto de estudio de la presente iniciativa; además la región tiene una proyección de innovación en crecimiento, lo que sugiere que las empresas que se crean tienen un enfoque innovador.

Así mismo, se sugiere EOS como el modelo de gestión empresarial a tener en cuenta para la determinación de los riesgos de cierre de la empresa, esto debido a que su característica de ser implementable parcialmente y/o por fases, logran que este modelo sea adaptativo al entorno empresarial y se ajuste hasta encontrar un equilibrio, esta flexibilidad cobra importancia para las empresas en temprana edad, ya que permite integrar las partes de este

modelo para mitigar riesgos; además, la forma de integrarse que sugiere el autor del modelo, posibilita hacer una evaluación inicial en 6 grandes rasgos de la compañía: visión, procesos, personas, datos, asuntos y tracción (Wickman, 2018).

Finalmente, la investigación se centrará en recolectar información de los empresarios que han dado por terminada sus empresas en los últimos 5 años, esto con el apoyo de las bases de datos de la Cámara de Comercio de Pereira. Con esta información, se contrastará con la información obtenida de la literatura y se determinarán los riesgos que llevaron a dichos cierres, de esta forma se podrá construir una herramienta que permita la detección temprana de los mismos para la generación de estrategias que los mitiguen y de esta forma mejorar el panorama de frente a la duración de las empresas en el mercado.

Marco Teórico

Antecedentes

En el contexto colombiano, existen diferentes investigaciones alrededor de los emprendimientos y sus fracasos, como el trabajo realizado por Pardo y Alfonso (2017), donde por medio del uso de la “teoría de atribución” determinaron los factores que provocan el fracaso de los emprendimientos en Colombia, para esto construyeron una encuesta virtual que fue enviada vía correo electrónico, a la cual respondieron 324 emprendedores que tuvieron fracasos con emprendimientos. En estudio incluyó seis factores: financiero, organizacional, marketing, entorno externo, operacional y recursos humanos; con sus respectivas atribuciones, así como una prueba de personalidad y preguntas de segmentación. Para el análisis de los datos se utilizaron dos técnicas: análisis de componentes principales y un modelo de distribución multinomial.

Pardo y Alfonso (2017) obtuvieron que los principales factores en el fracaso de los emprendedores encuestados fueron problemas financieros y organizacionales, el entorno externo y el marketing. También se encontraron dificultades con reglamentaciones gubernamentales, insuficiencia para responder por las obligaciones financieras y problemas para controlar el negocio. Concluyeron que su estudio fue importante porque contribuye a determinar los principales factores de fracasos de emprendimientos desde la perspectiva del emprendedor, los resultados mostraron que, en orden de mayor importancia, fueron factores financieros, organizacionales o administrativos y marketing. Resaltan la importancia de generar más investigaciones alrededor de encontrar factores de fracasos en emprendimientos para que puedan tener acceso a más información de calidad y que les permita prepararse ante estos.

Por otra parte, Castro-Silva et al (2019), presentan una investigación empírica sobre los factores que afectan la supervivencia de las empresas en los primeros años de vida en Colombia, donde realza la importancia de este tipo de fenómeno que se presenta en el país, que muestra un número elevado de emprendimientos y empresas micro y pequeñas, pero una tasa elevada de fracasos durante los primeros años. La investigación se realiza en Sogamoso, Boyacá, donde realizaron un cuestionario comprendido en cuatro secciones: la primera comprende datos sociodemográficos de la empresa; la segunda comprende once (11) preguntas enfocadas para identificar las motivaciones del emprendimiento; la tercera fase comprende diecisiete (17) preguntas para evaluar factores clave de éxito y la cuarta para identificar los principales problemas que enfrentan los empresarios.

Castro-Silva et al (2019), diseñaron la herramienta teniendo presentes tres variables principales: la motivación para crear la empresa, los factores clave de éxito y los problemas enfrentados en el emprendimiento. Donde calificaban con valores de 1 a 5 el nivel importancia en cada pregunta, siendo 1 no importa para nada, y 5 muy importante. Los resultados obtenidos revelaron la importancia de varios factores dentro los que destacan la relación entre finanzas y redes de negocios, planificación estratégica, innovación de productos y servicios, la gestión de la cadena de suministros y las decisiones de financiación; que fueron los factores que influyen significativamente en el éxito del emprendimiento en el tiempo posterior a los dos años de existencia de las empresas.

Así mismo, Andrade et al (2018) centraron su investigación en el fracaso empresarial de entidades en Neiva, Huila, Colombia, donde a partir de una revisión bibliográfica de diferentes autores, definen diferentes factores por los cuales las empresas fracasan en esta región del país y los distribuyen en dos grupos: externos e internos, de los cuales encontraron dieciséis factores diferentes en cada grupo. Además, determinan que la muestra de empresas que usarán en la investigación serán las empresas que fracasaron entre el año 2000 y 2014, caracterizándolas por tipos de empresas de la siguiente forma: servicios el 29%, industriales el 1% y comerciales el 70%; por cantidad de empleados así, una (1) persona 32%, dos (2) personas el 33%, tres (3) personas el 19%, de cuatro (4) a siete (7) personas el 12%, de ocho (8) a quince (15) personas el 3% y más de quince (15) personas el 1%; y finalmente, el tiempo en el mercado en el municipio de esta forma, menor a un (1) año el 28%, entre uno (1) y tres (3) años el 62% y más de tres (3) años el 10%. Datos tomados al momento de realizar la investigación.

Una vez caracterizadas las empresas, Andrade et al (2018) seleccionan cuarenta y cinco (45) empresas, 17% industriales, 49% prestadoras de servicios y 34% comerciales, tomadas de la base de datos de la Cámara de Comercio de Neiva, donde se identifica una tasa de natalidad/mortalidad del 9.4, es decir, 9 de cada 10 empresas fracasaron entre el 2000 y el 2014. A este grupo de empresas se le aplicó una encuesta validando los factores externos e internos de fracaso, de donde se obtuvo que los más determinantes, según los empresarios, fueron: externos, disminución de la demanda (60%), acceso a créditos (14%) y presión de grupos ilegales (1%); y factores internos, excesivo apalancamiento (20%), falta de conocimiento del negocio (2%), inexperiencia en el mercado (15%) y ausencia de información del negocio (3%). Concluyeron que la falta de formación empresarial en los empresarios tuvo mucha relevancia en sus fracasos, al no realizar correctamente la planeación ni estudios previos del modelo de negocio. Además, la falta de acceso a créditos y la iliquidez representaron problemas que no pudieron afrontar y sin el apoyo de los bancos que veían poco atractivo los negocios, los llevaron al fracaso.

Estas investigaciones mencionadas y otras más encontradas en la literatura nacional e internacional, permiten denotar una necesidad de generar una herramienta para la identificación de factores clave de fracaso que puedan ser identificados con antelación o identificar signos de alerta que permitan que los empresarios corrijan en etapas tempranas de la madurez empresarial, para no pasar por el fracaso de sus iniciativas. Las investigaciones mencionadas son de gran interés para la investigación en curso, ya que permiten determinar algunos factores comunes entre estas, que llevaron a empresas al fracaso; por otra parte, muestra la importancia de la herramienta encuesta para determinar los factores y cómo afectaron a cada empresario durante su fracaso empresarial.

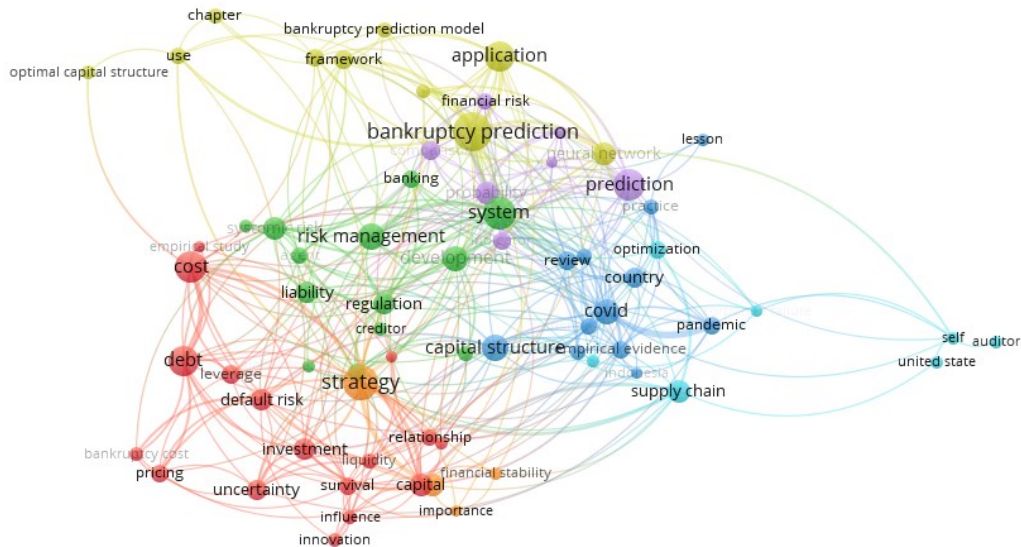
Teorías Administrativas

A finales del siglo XIX, después de la Revolución Industrial, se presenta el fenómeno del nacimiento de grandes empresas, esto conlleva el reto de establecer estándares para el control del personal, recursos y clientes, por lo que fue necesario la generación de estrategias que se manifestarían en un futuro cercano, como gestión empresarial, de entre los precursores de este fenómeno, se atribuye este concepto a Taylor, con su teoría sobre la administración científica y funcional, de donde más adelante Fayol, Weber y otros grandes hombres de negocios, construirían el concepto de modelos de gestión empresarial que evolucionaría con el tiempo hasta nuestros días (Hernández Palma, 2011).

En este contexto, las diferentes teorías de la administración tomarían enfoques relacionados a lo que busca cada empresa, acorde a su época, como la teoría administrativa, que centraba la atención en generar mayor productividad, elevando la eficiencia de los trabajadores, pasando por la empresa funcional donde se establecen las características de la administración, tales como: planeación, organización, dirección, coordinación y control; para llegar al modelo estructurista o administración burocrática, donde se establecen las jerarquías, la distribución de las funciones laborales, las carreras administrativas, entre otras; lo que dará paso a la empresa humanista, que propone dónde aparece la responsabilidad social, la orientación a la comunidad, entre otros, para finalmente establecer modelos de gestión modernos que son híbridos de estas teorías clásicas y están orientados a la innovación (Rafael, 2013).

Acompañado de estas teorías se hace un análisis bibliométrico, donde se identificaron las conexiones entre las teorías y las investigaciones recientes sobre estos temas, como se muestra en la figura 1.

Figura 1 Análisis bibliométrico (fuente: elaboración propia).



Fuente: Análisis bibliométrico (fuente: elaboración propia).

Con base en este análisis bibliométrico se hace un análisis del estado actual de la investigación en este campo, encontrando que, en Colombia, el desarrollo de los modelos de gestión empresarial como herramienta potenciadora de la industria aparecen como una estrategia para enfrentar la aparición de mercados más desarrollados, globalizados y menos predecibles, lo que implica un constante cambio en las expectativas y necesidades del cliente, creciendo en exigencias y obligando a las organizaciones a reaccionar de manera oportuna y flexible. A partir de la investigación de ocho empresas sostenibles del sector industrial, se determina que las empresas son gestionadas por tres tipos de estrategias: orientadas a la economía, la sociedad y lo ambiental, esto evidencia la importancia de validar todos los aspectos de las compañías y determinar el camino que deben seguir con una buena gestión empresarial (Giraldo Gómez, 2018).

Modelos de Gestión Empresarial

A nivel internacional existen modelos de gestión que abarcan todos los aspectos de la compañía y permiten determinar las rutas que deben seguir para impactar, no solo la parte económica de esta, sino la eficiencia de los colaboradores, el trato con los clientes, la cultura organizacional, entre otras. Estos modelos fueron desarrollados por diferentes empresas o individuos en respuesta a una necesidad de distintos sectores industriales, modelos como Lean o Six Sigma se centran en la eficiencia de los colaboradores y la eliminación de actividades que gastan tiempo y recursos innecesariamente, al igual que el modelo BPM, por sus siglas en inglés Business Process Management; así mismo, los modelos que se centran en la calidad, como Balbrige, MGE y EFQM, por sus singlas en inglés European Foundation for Quality Management (Cañar & Hidalgo, 2021).

Se resalta el modelo EOS, por sus siglas en inglés Enterprise Operating Systems, debido al potencial que tiene para ajustarse a todos los tipos y tamaños de empresas, permitiendo que

estas se ajusten poco a poco a todas las condiciones y actividades que se proponen realizar bajo el modelo, de esta forma, el modelo se distribuye en seis etapas: visión, personas, datos, asuntos, procesos y tracción. Los cuales se sugiere implementar en las metodologías en un orden establecido por el autor, sin embargo, tienen la flexibilidad de permitir ajustes acordes a las necesidades de la organización (Wickman, 2013).

Cada etapa del modelo se centra en potenciar cada aspecto de la organización, basados en la distribución mencionada, en visión se busca establecer con claridad las metas de la compañía y garantizar que todos los miembros de esta lo tengan claro; personas se adentra en la selección de las personas correctas para el cargo correcto, que cada persona esté en el puesto en que es mejor para la organización; datos se concentra en la recolección de la información, que sea objetiva para a toma de decisiones; asuntos, se centra en la estrategia para la gestión de problemas u obstáculos a resolver para compañía; procesos es el componente principal del modelo, establece la forma de estandarizar los procesos de forma sistemática, creando estándares de calidad; y finalmente, tracción, que hace referencia al compromiso y la disciplina con la que la organización se propone alcanzar las metas e incorporar en el proceso la metodología EOS para lograr el éxito y crecimiento esperado (Wickman, 2013).

PMI

El Project Management Institute (PMI) es una organización profesional sin ánimo de lucro para gestores de proyectos y gestores de programas, tuvo sus inicios en 1969, estableciendo un estándar mundial para gestión de proyectos, actualmente cuenta con más de 2,9 millones de miembros en el mundo, se encargan de otorgar la certificación PMP (Project Management Professional), un reconocido certificado a nivel mundial, que permite garantizar a empleadores que la persona que lo posee está formada y cualificada para gestionar proyectos. Además, supervisa la documentación del cuerpo de conocimientos de la gestión de proyectos (PMBOK, por sus siglas en inglés), por medio de la guía del PMBOK, que contiene el estándar de la gestión de proyectos.

De igual modo, supervisan un documento llamado Estándar para el Manejo de Riesgos en Portafolios, Programas y Proyectos, mediante el cual se generan estrategias para la gestión de los riesgos en proyectos o programas de organizaciones. De esta forma, establecen un estándar para la gestión de los riesgos, los cuales han sido validados en diferentes proyectos alrededor del mundo, garantizando eficiencia y efectividad en sus estrategias de gestión para riesgos.

Teoría de Riesgos

En el ejercicio de la investigación alrededor de las mipymes de Risaralda, se debe destacar el primer argumento sobre los retos que enfrentan este tipo de empresas en el esquema empresarial, que se presentan desde hace algunos años en el mundo, estas se enfrentan a la responsabilidad de la pequeñez (Freeman et al., 1983), es decir, entre más pequeña sea la empresa, es más probable que sus recursos sean limitados para gestionar su desarrollo y enfrentar situaciones que lo amenacen o lo favorezcan en determinado momento de su vida empresarial.

Los recursos de una empresa mipyme pueden clasificarse en tangibles, como: físicos, financieros y tecnológicos; o como en intangibles: recursos humanos, conocimiento, experiencia, reputación y relaciones con clientes y proveedores (Grant, 1991); los cuales son

elementos fundamentales para enfrentar los cambios del entorno, crear valor y desarrollar ventajas competitivas.

Ahora bien, según (Mejía, 2006), dentro de las definiciones de riesgo se establece, entre otras, la probabilidad o posibilidad de pérdida, incertidumbre, amenaza evaluada en cuanto a su probabilidad de ocurrencia y a la gravedad de sus consecuencias o eventos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos. Existen diferentes tipos de riesgos a los cuales se exponen las organizaciones, algunos de ellos están asociados al entorno o contexto, como por ejemplo los riesgos de la naturaleza, de país, región o ciudad, o los asociados al sector económico o tipo de industria al que pertenecen. Otro tipo de riesgos se relaciona con el desarrollo normal de las actividades del negocio, tales como riesgos operativos, estratégicos, financieros, de mercado, entre otros (Mejía, 2006).

Por otra parte, dada esta situación en la labor empresarial y con el objetivo de implementar técnicas administrativas que favorezcan o contribuyan en el manejo de la incertidumbre de forma estructurada; se da el proceso de gestión del riesgo que permite identificar eventos potenciales que puedan afectar a la empresa y proporcionar así una seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos trazados por ésta (Beasley et al., 2010).

Esta gestión de riesgos está fundamentada además en la ISO 31000 (Organización Internacional de Normalización, 2018) por principios, marco de referencia y procesos; desarrollando dentro del proceso de administración de riesgos las siguientes etapas: identificación, análisis, calificación, medidas de tratamiento y comunicación.

Para efectos del presente trabajo se destaca la etapa de identificación como uno de los pasos más importantes para entrar a calificar, evaluar y monitorear un riesgo. Los beneficios de esta etapa se centran en la prevención y aprovechamiento de oportunidades, facilitando la toma de decisiones al conocer causas e implicaciones de los hechos frente a una actividad, proyecto o estrategia (Mejía, 2013).

Existen diferentes métodos que ayudan a identificar los principales riesgos que afectan una organización; uno de ellos surge de un estudio realizado por la profesora Mejía en el año 1998 y es denominado RISICAR. Este modelo se usará en el desarrollo de esta investigación dada su facilidad de aplicación, posibilidad de uso en pequeñas y medianas empresas, su enfoque integral y su liviana adaptación que permite unificar criterios para la toma de decisiones (Mejía, 2013).

En este contexto, teniendo como reto para las empresas reaccionar con oportunidad ante los riesgos que se identifiquen y la necesidad permanente de adaptarse rápidamente al entorno, surgen entonces los indicadores claves de riesgo KRI, por sus siglas en inglés Key Risk Indicator. Los KRI, según (Beasley et al., 2010), se definen con base en la identificación de riesgos potenciales y emergentes, proporcionan señales tempranas de exposición al riesgo, ofrecen información para lograr revertir el efecto y propician la identificación de oportunidades.

Para (Mejía, 2006), los indicadores de riesgo deben cumplir ciertas propiedades para lograr su efectividad: ser claros para todo grupo de interés en la organización, deben tener

atributos que permitan su valoración para cuantificarlos, deben facilitar revisiones y ser precisos en el tiempo para permitir su oportunidad en la información que aporten.

A partir de la estructura que permita conocer el nombre del riesgo, la descripción, el agente generador, la causa y el efecto de cada posible exposición para la empresa dentro del sistema de gestión de riesgos; se definen indicadores para registrar frecuencias, impacto y gravedad en el punto o ubicación que se le dé al indicador. Se pueden tener unos tipos de indicadores sugeridos para el monitoreo bajo el método RISICAR:

- Indicadores de frecuencia del riesgo: para conocer el número de veces que sucede un evento
- Indicadores de impacto del riesgo: para reflejar la severidad del evento
- Indicadores de causas y agentes generadores: para conocer quién y qué puede generar el evento

Marco legal

En Colombia, las empresas se clasifican en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, y esta clasificación se reglamenta en la Ley 905 de 2004, por medio de la cual se modificó la Ley 590 de 2000. Esta ley decreta la siguiente definición para las mipymes, aplicable a una u otra variable, como se muestra en la tabla 1:

Tabla 1 Tamaño de las mipymes en Colombia (fuente: elaboración propia).

Tipo de Empresa	Planta de Personal	Activos Totales
Mediana Empresa	Entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores	Entre cinco mil y uno (5.001) a treinta mil (30.000) SMMLV
Pequeña Empresa	Entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores	Entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) SMMLV
Microempresa	Inferior a once (11) trabajadores	Desde quinientos (500) o menos SMMLV

Metodología de la Investigación

El presente proyecto de investigación tiene un enfoque secuencial mixto con un análisis cualitativo, analizando el estado del arte de los riesgos asociados a la liquidación de empresas mipymes. De acuerdo con (Ugalde Binda & Balbastre-Benavent, 2022), este tipo de investigaciones cualitativas tienen un poder exploratorio, se usan comúnmente en las ciencias sociales en búsqueda de mayor comprensión de realidades y de los motivos que hay detrás de ciertas circunstancias. Para esta investigación se ajusta la metodología debido a que se va a realizar la exploración de los motivos por los cuáles las empresas del país se ven perjudicadas por temas de liquidación.

Según (Hernández-Samperi & Mendoza Torres, 2018), se tienen algunos tamaños de muestra comunes en diversos estudios cualitativos, para la investigación actual que parte de

un tipo de estudio fenomenológico, como lo es la liquidación de empresas pequeñas y medianas.

Así las cosas, el objetivo de la investigación es contar con unidades de análisis que permitan identificar los riesgos de la liquidación temprana de empresas mipymes en la ciudad de Pereira, para posteriormente definir indicadores de monitoreo de riesgo sobre estas; se pretende seleccionar dos tipos de muestra, según lo ilustrado en el trabajo de (Hernández-Samperi & Mendoza Torres, 2018), para cada número de casos: con el fin de analizar las experiencias de empresarios mipymes de Pereira que constituyeron empresa y la liquidaron en corto plazo y los eventos que llevaron a esta condición para identificarlos como riesgos objeto de este estudio.

Por lo anterior, se propone establecer una Estructura Desglosada de Trabajo (EDT) base para alcanzar cada uno de los objetivos específicos y se desarrolla en la etapa de resultados. Como técnicas de recolección de información se utilizarán: la investigación documental a través de informes de entidades gubernamentales y gremios que reporten estadísticas de orígenes de la liquidación de empresas mipymes, así como artículos científicos y/o capítulos de libros que hagan referencia al tema, para de esta forma identificar elementos representativos y característicos de los eventos asociados a liquidación de empresas pequeñas y medianas, de manera que permita elaborar un listado de factores y seleccionar mediante contraste comparativo, los más comunes a la problemática.

Finalmente, se realiza una validación en la información de las investigaciones encontradas en la literatura, donde se evalúan desde diferentes factores clave los fracasos de las empresas en algunas regiones de Colombia, lo que permitirá identificar factores clave de riesgo para las empresas en etapas tempranas, para de esta forma establecer las relaciones entre estos factores, desde el punto de vista interno y externo a la empresa, con los seis pilares del modelo de gestión empresarial EOS. De esta forma, se podrá identificar y caracterizar los factores de riesgo y cómo evaluar las empresas a temprana edad por medio de esta metodología de gestión empresarial, permitiendo evidenciar las falencias antes de que estas pasen del punto de no retorno y se haga evidente el factor de riesgo, llevando la empresa al fracaso.

Resultados

A partir de la revisión bibliográfica y la identificación de investigaciones relacionadas con los factores de fracaso en empresas de Colombia, en diferentes regiones, fue posible determinar los factores más comunes entre estas, lo que permite establecer una lista con los factores de riesgos y caracterizarlos como externos o internos, para posteriormente validar su relación con los pilares de la metodología EOS, para de esta forma permitir construir una matriz de predicción basados en preguntas del conocimiento, estructura y dominio de cada pilar de la estructura propuesta por el modelo de gestión empresarial.

De esta forma se pone a prueba una metodología de gestión del riesgo de mortalidad en empresas a temprana edad, con un caso de estudio extraído de las bases de datos proporcionadas por la Cámara de Comercio de Pereira, de manera que se tenga acceso a la información de las razones por las cuales algunos de los empresarios hayan decidido liquidar su negocio, para de esta forma validar los riesgos clave identificados y validar la efectividad de la herramienta; posteriormente se propone establecer un cuestionario en formularios de

Microsoft que recolecte la información y pueda ser utilizado por empresarios para validar los riesgos de sus empresas.

Identificación de los riesgos de la liquidación temprana de empresas PYMES en la ciudad de Pereira

Para la identificación de los riesgos de liquidación temprana de las empresas mipymes en Pereira, se establecen como base del análisis los factores que se identifican como comunes en las investigaciones validadas durante la revisión bibliográfica, estos factores se distribuyen en dos grandes bloques: los factores que son externos y factores que son internos a la entidad, permitiendo con esta segmentación tener claridad del enfoque y el impacto en cada una de las áreas de las empresas.

A continuación, en la tabla 2, se presentan los factores clave de fracaso de las empresas identificados en la investigación y segmentados en externos o internos, según corresponde.

Tabla 2 Factores Críticos Asociados al Fracaso en empresas a temprana edad en Colombia

Internos	Externos
Insuficientes ingresos para sobrevivir en el mercado.	Problemas de créditos con proveedores
Gastos operacionales excesivos	Problemas en la obtención de financiamiento
Retrasos en los pagos de los clientes	Elevadas tasas de interés en préstamos
Mala gestión de los recursos	Evolución negativa de la demanda del producto
Problemas en la ejecución del producto o servicio	Productos sustitutos del servicio o producto ofertado
Mala planeación estratégica	Desastres naturales
Mala medición de indicadores de gestión	Manejo de redes financieras y de negocios
Conflictos entre los interesados y socios	Actividad criminal o de grupos armados
Inadecuada estructura organizacional	Llegada e implementación de nuevas tecnologías
Mala gestión de la información	Descontento en los grupos de interés
Excesiva delegación y falta de supervisión	Robo por parte de terceros
Falta de pasión o motivación o correcta orientación de esta.	Cambios en la legislación del producto o servicio
Falta de desarrollo del personal.	Materias primas difíciles o costosas de conseguir
Problemas de compensación económica o moral	Procesos de patente dificultosos para protección del producto
Malas decisiones de contratación	Punto de venta inadecuado
Alta rotación de personal	Cambio inexplicable de las preferencias de los clientes
Tamaño, capacidad u otros requisitos técnicos de experiencia	Llegada de un fuerte competidor al mercado
Baja capacidad de toma de decisiones	Drástica pérdida de clientes
Problemas con la promoción y publicidad	Problemas de contactos y proveedores
Falencias en el estudio de mercado	Crisis política que afecta el sector de la empresa
Mala selección del mercado objetivo	Crisis económica en el sector de la empresa
Capacidad de administración y liderazgo	Alineación con las políticas nacionales
Mala selección del precio de venta	
Pobre diseño de producto o pobre diseño de la presentación del producto	

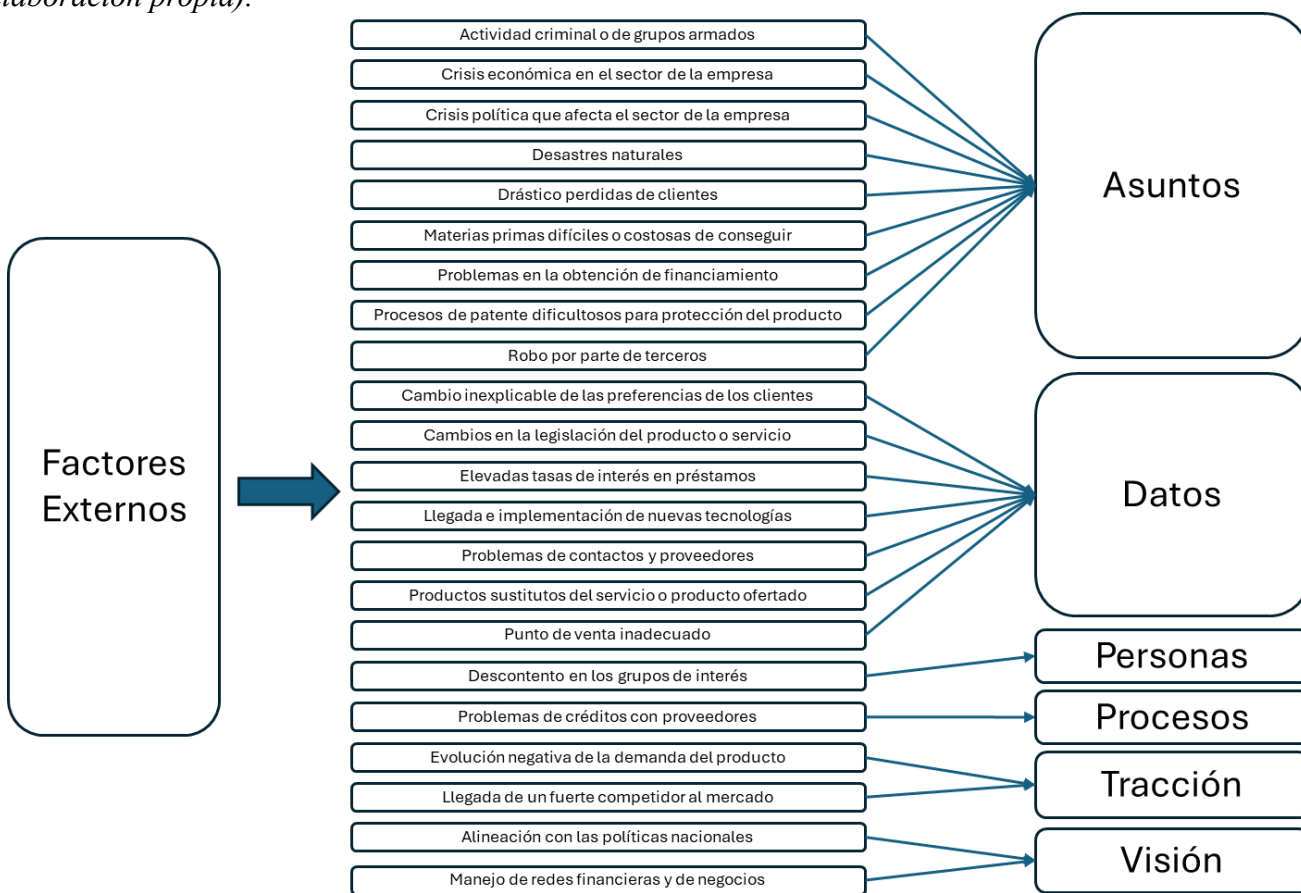
Fuente: (Andrade et al., 2018; Castro-Silva et al., 2019; Pardo & Alfonso, 2017)).

Nota. Los factores identificados hacen referencia aquellos problemas que llevaron al fracaso a los empresarios en edades tempranas de entre 0 y 3 años en las diferentes investigaciones identificadas.

Así las cosas, se analizan estos factores y su relación con la metodología de gestión empresarial EOS, la cual se divide en seis pilares fundamentales que deben ser controlados y dominados para garantizar el éxito en las organizaciones: Visión, Personas, Datos, Asuntos, Procesos y Tracción (Wickman, 2013), al dividir la gestión empresarial en estos pilares, se determina cómo deben ser distribuidos los esfuerzos y dónde tendrán mayor impacto cuando se aplican las estrategias definidas por la metodología.

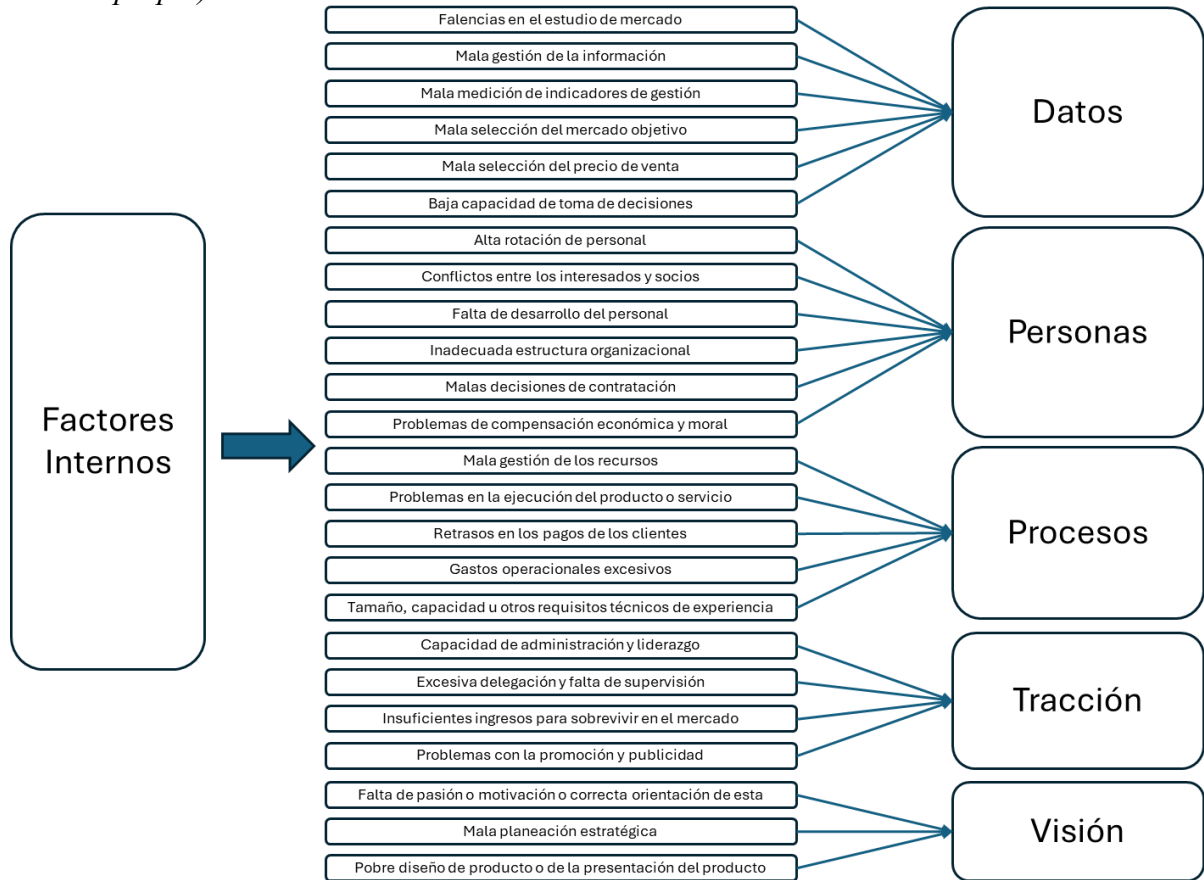
A continuación, se identifica la relación entre cada uno de los factores y los seis pilares del modelo de gestión empresarial, bajo la premisa que los pilares dividen la dinámica empresarial en seis aspectos o áreas que se centran en diferentes características de la entidad en miras del éxito conjunto frente a la estrategia empresarial, por esta razón se construye la tabla de relación entre los factores de fracaso de las empresas y emprendimientos en Colombia y los pilares de la metodología de trabajo EOS, como se observa en la figura 2 y 3.

Figura 2 Factores externos de fracasos en empresas y su relación con los pilares de EOS (fuente elaboración propia).



Nota. Elaborado con información de los trabajos realizados por Castro-Silva , Andrade y Pardo (Andrade et al., 2018; Castro-Silva et al., 2019; Pardo & Alfonso, 2017)

Figura 3 Factores internos de fracasos en empresas y su relación con los pilares de EOS (fuente elaboración propia).



Nota. Elaborado con información de los trabajos realizados por Castro-Silva , Andrade y Pardo (Andrade et al., 2018; Castro-Silva et al., 2019; Pardo & Alfonso, 2017)

Como se observa en las figuras 2 y 3, se realiza la relación y clasificación en los pilares de EOS de los factores identificados como clave para el fracaso de las empresas mipyme en los primeros años de vida, de esta forma se evidencia la falta de conocimiento de los empresarios durante estos primeros años sobre temas relacionados con la gestión empresarial, ya que el crecimiento acelerado o las dinámicas del negocio fomentan el descuido en los asuntos administrativos y la planeación, generando desorden en las dinámicas internas y externas del negocio.

EOS como modelo de gestión empresarial, permite por medio de una encuesta de autoevaluación determinar el estado actual de las empresas con respecto a sus pilares, permitiendo de esta forma conocer en qué partes requiere más fuerza el empresario o dónde se evidencian mayores falencias con respecto a lo que el modelo puede aportar a la empresa. Es con esta característica principal del modelo EOS, de adaptarse a los tamaños y necesidades de las empresas, que se pueden establecer los riesgos asociados al mal control de los pilares y, por consiguiente, a factores tangibles que inevitablemente conllevan al fracaso empresarial.

Selección de riesgos críticos de la liquidación temprana de empresas pymes en la ciudad de Pereira

Así las cosas, se procede a realizar una relación entre los factores de fracaso, los pilares de EOS y componentes clave identificados en la literatura que agrupan los factores de fracaso en seis elementos que dan lugar a facilitar la identificación de riesgos asociados en estas etapas tempranas de crecimiento y construcción empresarial, los componentes, según (Castro-Silva et al., 2019; Pardo & Alfonso, 2017), son los siguientes:

Componente Financiero, incluye todo lo relacionado con la economía, es fundamental crear un buen plan que tenga en cuenta las dificultades del mercado, pueda estimar ventas reales, ratios internas de quiebra y no retorno, entre otros.

Componente organizacional o de administración del negocio, muestra la experiencia y el liderazgo del empresario, la capacidad de planear y manifestar la visión que tiene de su producto y la empresa, así como el enfoque para alcanzar las metas que se proponga.

Componente de Marketing, abarca los elementos que permiten posicionar una marca en el mercado, la calidad de sus productos o servicios, la cercanía con los clientes y el valor de identificar la experiencia de estos para realizar mejoras continuas, entre otros.

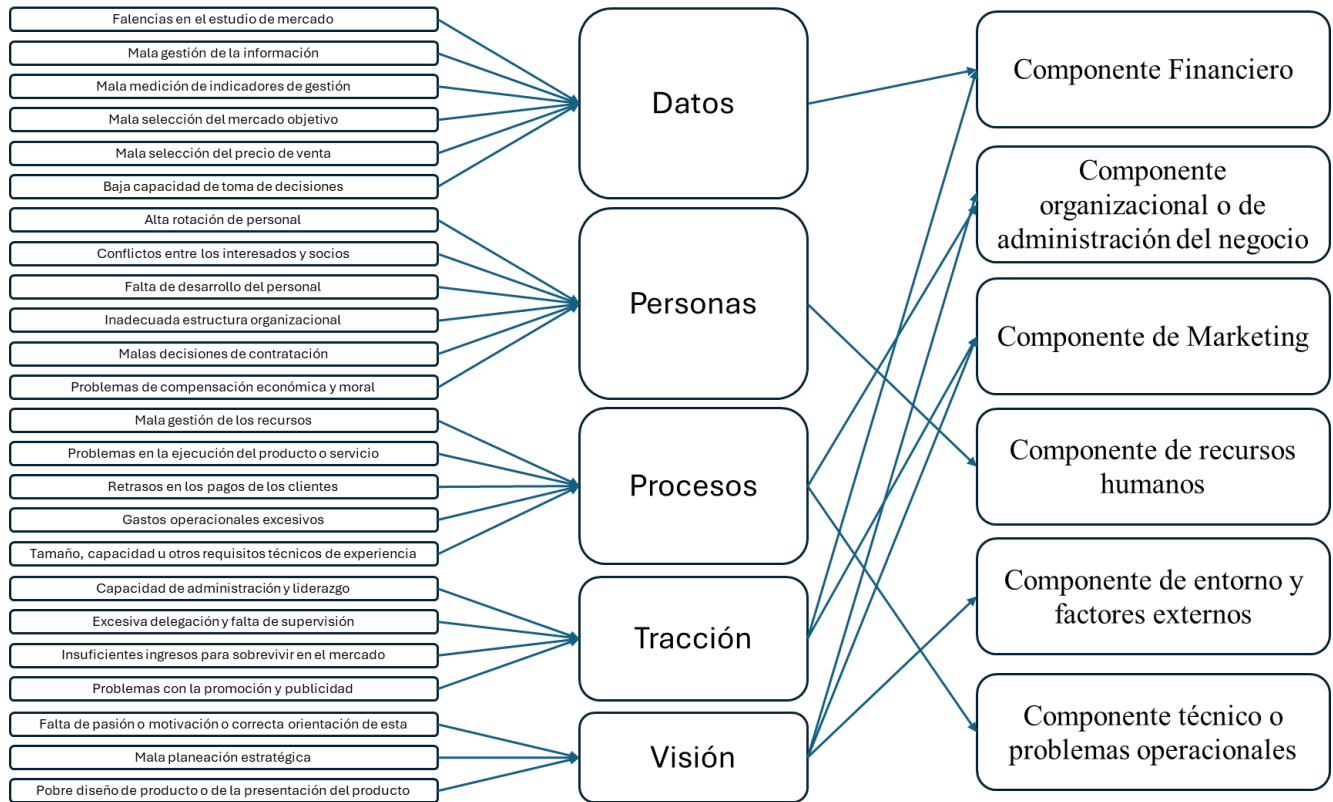
Componente de recursos humanos, comprende los elementos asociados a los colaboradores de la entidad, las personas que requiere el empresario para entregar su producto o servicio con calidad y eficiencia.

Componente de entorno y factores externos, donde se agrupan los factores que involucran factores ajenos a la compañía, como las políticas del gobierno, las dinámicas sociales, pandemias o desastres naturales, entre otros.

Componente técnico o problemas operacionales, como el más importante para el funcionamiento de las empresas, comprende los procesos productivos y la capacidad de medir eficientemente cada uno de estos, para identificar mejor oportunidades de nuevos productos o servicios para sus clientes.

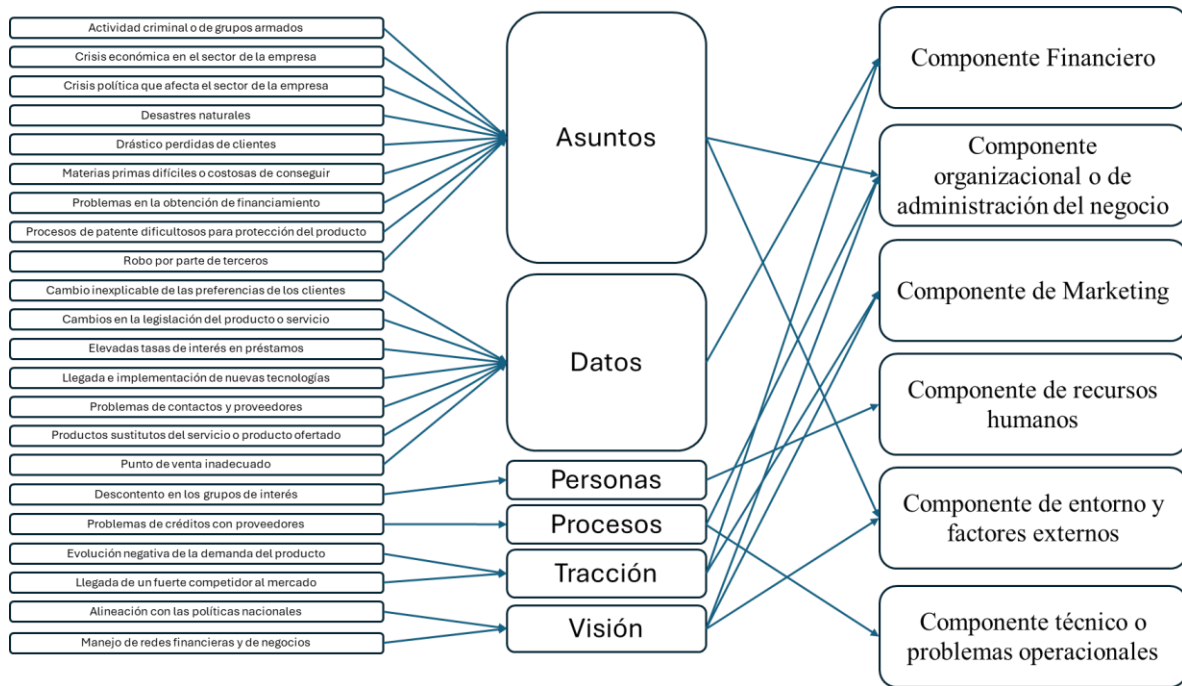
Para una mejor comprensión, se establecen las figuras 4 y 5, donde se esquematizan las relaciones entre estos elementos.

Figura 4 Factores internos de fracaso relacionados con EOS y con los componentes clave de riesgo (fuente elaboración propia).



Nota. Elaborado con información de los trabajos realizados por Castro-Silva , Andrade y Pardo (Andrade et al., 2018; Castro-Silva et al., 2019; Pardo & Alfonso, 2017)

Figura 5 Factores externos de fracaso relacionados con EOS y con los componentes clave de riesgo (fuente elaboración propia).



Nota. Elaborado con información de los trabajos realizados por Castro-Silva , Andrade y Pardo (Andrade et al., 2018; Castro-Silva et al., 2019; Pardo & Alfonso, 2017)

A partir de las figuras 4 y 5, se definen los componentes clave de riesgo que permiten identificar las falencias que conllevan a la liquidación de empresas en edades tempranas, permitiendo englobar diferentes factores en los componentes y a su vez, se establece la relación con los pilares de la metodología EOS, posibilitando determinar un canal para la identificación de riesgos que serán tratados en el siguiente apartado.

Para esta etapa se analizarán los datos obtenidos de la Cámara de Comercio de Pereira, donde se identifican empresas que fueron reportadas como liquidadas, en búsqueda de factores que se relacionen o sean equivalentes a los identificados previamente, de esta forma se busca evidenciar la pertinencia de realizar una autoevaluación, basada en la metodología de EOS para identificar falencias en la estructura empresarial que permita tomar medidas correctivas para evitar la manifestación de los riesgos que llevan las empresas al cierre o quiebra en etapas tempranas.

De acuerdo con lo anterior, se evidencia que entre el año 2022 y 2023 han cancelado su matrícula 8.714 empresas mipymes, donde se tiene el reporte de la razón de la cancelación de 7.350, de las cuales 5.358 tenían 5 años o menos de existencia. Podemos encontrar que 1.186 empresas reportaron quiebra asociada a bajo porcentaje de ventas, falencias en la administración y costos operacionales elevados; 68 empresas fueron canceladas por fallecimiento del representante legal, lo que permite identificar falencias en la estandarización de los procesos y falencias operacionales; 2.684 empresas presentaron dificultades para el manejo del mercado cambiante y de sus recursos; 2.590 empresas presentaron problemas relacionados con costos elevados de operación y procesos. Se resalta que 5.942 empresas de

las que cancelaron reportaron tener tres (3) empleados de planta o menos y apenas 50 empresas tenían más de seis (6) empleados, lo que evidencia baja gestión de personal y cargas laborales elevadas para los gerentes, los datos fueron tomados de la base de datos de cancelaciones de empresas de la Cámara de Comercio de Pereira (Cámara de Comercio de Pereira, 2024).

A continuación, para un mejor análisis de la información, se establece la tabla 3, donde se relaciona el número de empresas liquidadas y la razón de cancelación con los pilares de EOS y los componentes de riesgo.

Tabla 3 *Número de empresas liquidadas en relación con los pilares de EOS y los componentes de riesgo.*

Liquidaciones de Empresas	Razón de Liquidación	Pilares de EOS relacionados	Componente de Riesgo
1.186	Quiebra: asociada a bajas ventas, falencias en administración y costos operacionales elevados	Procesos, Asuntos, Datos, Visión	Todos los componentes
68	Fallecimiento representante legal: falencias en documentación de proceso y operación	Visión, Asuntos, Datos	Entorno y factores externos, financiero y organizacional
2.648	Cierre Voluntario: falencias en el manejo de recursos y mercado cambiante	Datos, Tracción	Financiero, Marketing
2.590	Costos: Costos de operación elevados y falencias en procesos	Procesos, Personas	Organizacional, recursos humanos y operacionales
858	Gerencia del negocio: Dificultades con colaboradores y administración del negocio.	Visión, Personas	organizacional, recursos humanos y financiero

Nota. los datos fueron analizados de la base de datos de empresas de cancelación de empresas de la Cámara de Comercio de Pereira (Cámara de Comercio de Pereira, 2024).

En la tabla 3 se relacionan los pilares de EOS con los causales de cancelación de matrículas de empresas mipyme, acorde a la base de datos, esto permite, por una parte evidenciar oportunidades de mejora y mitigación de riesgos, al relacionar los pilares de EOS con los componentes de riesgos identificados previamente y, por otra parte, sugiere que si los empresarios tuvieran el conocimiento de una metodología de gestión, en este caso EOS, tendrían herramientas para mitigar los efectos de los riesgos y extender la vida de sus empresas.

Definición de un indicador de monitoreo del riesgo crítico para alertar a las empresas mipymes en la ciudad de Pereira

En miras de generar mejores condiciones para las empresas de la ciudad, se identifica en la metodología de gestión empresarial EOS una posibilidad de tener una herramienta que permita extender la vida de las empresas desde etapas tempranas, posibilitando un entorno menos hostil y prometedor para estas, mediante la relación construida entre los factores de fracaso, los pilares de EOS, los componentes de riesgo y las razones de liquidación de las empresas en la ciudad de Pereira. Se establece entonces un vínculo entre estas características que permite utilizar como eje central la metodología de gestión debido a la capacidad de

identificar brechas y la disposición de estrategias para cerrarlas, ajustándose a la medida de la empresa que pretenden implementarla.

Para esto, el autor de EOS, (Wickman, 2013), establece una encuesta de autoevaluación con veinte (20) preguntas orientadas a los pilares, donde se califica de uno a cinco, donde uno es muy débil y cinco es muy fuerte, permitiendo asignar un valor cuantitativo que indicará en qué estado de control y manejo se encuentra el empresario sobre características de gestión de su negocio, acorde a los enfoques de los seis claves o pilares. A continuación, en la tabla 4 se presentan las preguntas del diagnóstico propuesto por la metodología EOS, relacionadas con el pilar que evalúa.

Tabla 4 *Relación de las preguntas de autoevaluación de la metodología con los pilares de EOS.*

Número de pregunta	Pregunta establecida por la Metodología EOS	Percepción de los pilares de acuerdo con la pregunta.
13	Todos están involucrados en las reuniones semanales.	Asuntos
14	Las reuniones son siempre en el mismo lugar, día y hora cada semana, tienen la misma agenda, empiezan a tiempo y terminan a tiempo.	Asuntos
15	Todos nuestros equipos claramente identifican, discuten y solucionan asuntos para el bien mayor a largo plazo de la empresa.	Asuntos
12	Todos tienen Rocas (1-7 prioridades por trimestre) y están enfocados en ellas.	Datos
18	Se ha implementado un Cuadro de Indicadores para rastrear las métricas/cuantificables semanales.	Datos
19	Todos en la organización tienen asignado por lo menos un número sobre el cual deben rendir cuentas cada semana.	Datos
8	Todo el personal en nuestra organización son las “Personas Correctas” (encajan con nuestra cultura y comparten nuestros valores medulares).	Personas
9	Nuestro Organigrama de Rendición de Cuentas (organigrama que incluye roles/responsabilidades) es claro, completo, y está siendo actualizado constantemente.	Personas
10	Todo nuestro personal se encuentra en el “Puesto Correcto” (lo “comprenden, desean, y tienen la capacidad para hacer bien sus "trabajos”).	Personas
11	Nuestro equipo de liderazgo es abierto y honesto, demostrando un alto nivel de confianza.	Personas
6	Nuestras 3 Habilidades Únicas (diferenciadoras) son claras y todos nuestros esfuerzos de mercadeo y ventas las comunican.	Procesos
7	Tenemos un Proceso Comprobado para hacer negocios con nuestros clientes.	Procesos
16	Nuestros Procesos Medulares están documentados, simplificados, y son seguidos por todos para producir los resultados que queremos de manera consistente.	Procesos
17	Tenemos sistemas para recibir regularmente retroalimentación de clientes y empleados, por lo que siempre conocemos su nivel de satisfacción.	Procesos
3	Nuestro Enfoque Medular (enfoque principal del negocio) es claro, y mantenemos a nuestra gente, sistemas y procesos alineados y enfocados en él.	Tracción
5	Nuestro Mercado Objetivo (definición de nuestro cliente ideal) es claro y nuestros esfuerzos de mercadeo y ventas están enfocados en él.	Tracción
20	Tenemos un presupuesto y lo monitoreamos regularmente (ej. mensual o trimestral)	Tracción
1	Tenemos una visión clara por escrito que ha sido debidamente comunicada y compartida por todos.	Visión
2	Nuestros valores medulares están claros, y estamos contratando, evaluando, reconociendo y despidiendo con base en ellos.	Visión
4	Nuestra Meta a 10 años (meta de negocios grande y a largo plazo) es clara, frecuentemente comunicada y compartida por todos.	Visión

Nota. Preguntas tomadas del libro *Tracción: Toma el Control de tu Negocio* para el diagnóstico empresarial (Wickman, 2013).

Por otra parte, se determinó anteriormente la relación entre los pilares y los componentes de riesgo, los cuales tienen asociados a su vez factores de fracaso de las empresas identificadas en empresas de Colombia, acorde con la literatura. Con el fin de ofrecer una mejor comprensión se muestra a continuación, en la tabla 5, los pilares de EOS relacionados con el número de pregunta de la encuesta de autoevaluación que los evalúa, y los componentes de riesgo que lo impactan.

Tabla 5 *Relacionamiento de los pilares de EOS con las preguntas de autoevaluación empresarial y los componentes de riesgo*

Pilar de la metodología EOS	Número de Pregunta relacionada al pilar	Componente de riesgo
Visión	1, 2, 4	Organizacional, Marketing y Entorno
Personas	8, 9, 10, 11	Recursos humanos y Operacionales
Datos	12, 18, 19	Financiero
Asuntos	13, 14, 15	Organizacional y Operacionales
Procesos	6, 7, 16, 17	Recursos Humanos y Operacionales
Tracción	5, 20	Financiero y Marketing

Así las cosas, la validación de las respuestas a las preguntas está dada en valores de entre 1 y 5, de acuerdo con la metodología, con esta premisa se establece una categorización de riesgo que permite indicar el nivel de riesgo de un pilar, acorde al promedio del valor obtenido en las preguntas relacionadas con este, es decir, si el valor promedio de las respuestas a las preguntas asociadas a un mismo pilar está entre 1 y 2, tiene un riesgo alto en el componente de riesgo relacionado con ese pilar, de acuerdo con la relación establecida que se evidencia en la tabla 5; si el valor está entre 3 y 4, tiene un riesgo medio en el componente de riesgo asociado al pilar; y si el valor obtenido es 5, el riesgo es bajo en el componente de riesgo asociado al pilar. Para una mayor claridad se establece la escala de manifestación de riesgo, acorde con la posibilidad de volverse realidad o manifestarse, como se observa en la tabla 6 de categorización por nivel de riesgo, en relación con el resultado promedio de la encuesta de autoevaluación y posibilidad de manifestación del riesgo.

Tabla 6 *Categorización del riesgo en niveles según valor promedio obtenido en cada pilar.*

Resultado promedio de las preguntas asociadas a cada pilar	Categorización del riesgo	Escala de manifestación
0-2	Riesgo Alto	Muy probable
3-4	Riesgo Medio	Probable
5	Riesgo bajo	Poco Probable

De esta forma se establecen las condiciones para la implementación de una herramienta que permite al empresario identificar y prever factores de fracaso asociados a los pilares de EOS y a los componentes de riesgos, acorde con el resultado obtenido en la autoevaluación de la metodología, siempre y cuando garantice que las respuestas son objetivas y sin sesgo, se sugiere sean realizadas por el equipo gerencial de la empresa.

Para la implementación de la herramienta, teniendo presente el alcance de la investigación, se utiliza Microsoft Formularios, que permite de manera interactiva el desarrollo de encuestas y generación de estadísticas a partir de las respuestas obtenidas de parte de los usuarios que realicen el formulario, se pueden solicitar datos abiertos o cerrados, para el caso de la presente investigación se utilizarán respuestas cerradas, se implementa el cuestionario contenido en el libro *Tracción: Toma el Control de tu Negocio* de (Wickman, 2013), para la autoevaluación empresarial, con respecto a los pilares del modelo, y de acuerdo con la relación directa con componentes de riesgos y factores de fracaso establecida, se evidencian los riesgos que corre el empresario, acorde la categorización de riesgos construida.

En la encuesta, todas las preguntas son de selección única entre un rango de 1 a 5, donde cada valor representa una escala de fortaleza frente a la frase afirmativa que se presenta como pregunta, el objetivo de este esquema es validar cada aspecto relacionado con los pilares de EOS, con respecto a un porcentaje que se obtiene al promediar las respuestas de las preguntas, de esta forma el autor define rangos para medir cuál será el beneficio de utilizar la metodología para la gestión del empresario que realiza el cuestionario, y de esta forma medir cómo estaba antes de conocer EOS y cómo sale después de implementar la metodología.

Ahora bien, Microsoft Formularios genera en un Excel con las respuestas obtenidas de cada pregunta, información con la cual se puede realizar el trabajo de identificación de brechas agrupando respuestas a las preguntas que se relacionan con un pilar en específico, acorde a lo establecido en la tabla 4 (ver tabla 4), con esto se realiza el promedio del valor asignado a cada respuesta, recordar que según la metodología EOS se puntúan de 1 a 5, obteniendo el resultado que caracteriza de riesgos.

Posteriormente, con esta clasificación por medio de la categorización de riesgos y el pilar comprometido, se evalúa la relación de este pilar con los componentes de riesgo, y a su vez con los factores de fracaso relacionados con el pilar y los derivados del componente, como se estructuró en las figuras 3, 4, 5 y 6 del documento de investigación (ver figuras 3, 4, 5 y 6), para generar una lista de riesgos y factores a tener en cuenta, priorizados acorde con la escala de manifestación del riesgo dada por la tabla 6, donde los más probables deberán ser tenidos en cuenta como urgentes para actuar frente a estos.

Finalmente, con la combinación de la herramienta y la priorización de riesgos dada por la tabla 6, se establece un indicador de monitoreo de riesgo que permite al investigador o empresario preparar estrategias de control y gestión del riesgo, acorde a la lista priorizada obtenida de los factores y riesgos detectados en otras empresas que fueron liquidadas en etapas tempranas, de acuerdo con la base de datos de la Cámara de Comercio de Pereira y la investigación bibliográfica. Estas estrategias se deberán ejecutar dando uso a las diferentes herramientas existentes, como la metodología de EOS o las propuestas para el control de riesgo de los proyectos por la PMI, en miras de mejorar las condiciones para supervivencia de las empresas de la ciudad de Pereira.

Conclusiones

Las empresas en Colombia experimentan fenómenos marcados por la creación y disolución constante de empresas, reflejando una alta tasa de fluctuación. Estos eventos evidencian un fenómeno recurrente de fracasos empresariales, influenciados por una variedad de factores que impactan a los nuevos emprendedores. Para muchos de ellos, mantener sus negocios a flote constituye un desafío significativo, sabiendo que pocos logran superar este obstáculo en los primeros años de operación.

Estas dificultades crean un ambiente desafiante, tanto para el establecimiento de nuevas empresas como para la supervivencia de aquellas que aún son jóvenes en el mercado. Esto resalta la necesidad urgente de desarrollar una herramienta o sistema capaz de identificar y analizar los riesgos asociados, proporcionando así una visión más clara sobre las perspectivas de subsistencia en un entorno empresarial y bajo un modelo de negocio específico. Esta brecha en la literatura empresarial ha motivado el desarrollo de la presente investigación, que busca proponer una solución efectiva que se enfoca en la creación de una herramienta que permita el monitoreo temprano de indicadores clave de riesgo (KRI), que puedan influir en la liquidación prematura de micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) en la ciudad de Pereira.

Por lo anterior, inicialmente se analiza un semáforo de riesgo basado en la autoevaluación del estado empresarial del libro *Tracción: Toma el Control de tu Negocio*, gracias a la relación establecida entre los factores de fracaso de las empresas encontradas en la literatura, los componentes de riesgo y los pilares de EOS, permitiendo con la implementación del cuestionario identificar el nivel de atención que debe darse a cada riesgo y qué tan propenso se encuentra el empresario de que uno de estos se manifieste y pueda llevarlo al fracaso.

Con base en esto, se identifican los riesgos críticos de la liquidación de empresas en la ciudad de Pereira, mediante la validación bibliográfica, la caracterización de los factores y componentes de riesgos encontrados y el relacionamiento con los pilares de la metodología EOS de gestión organizacional, realzando la importancia de la gestión empresarial, cualquiera que sea la metodología, en el éxito de las empresas a largo plazo. Para hacer la validación empírica, se identifica y define un indicador de monitoreo de riesgos para las empresas a temprana edad por medio del uso de la herramienta interactiva de Microsoft Formularios, donde se aplica la autoevaluación del modelo EOS ajustado a la investigación y guardando la relación con los factores y los componentes de riesgo, generando un semáforo de riesgo que valida la posibilidad alta o no de manifestación de un riesgo de liquidación en una empresa joven, de menos de 5 años en el mercado.

La herramienta de validación de estado actual de la empresa debería ponerse a prueba con empresarios que hayan tenido la experiencia de quebrar una empresa y haber emprendido otra en la que ahora son exitosos, esto con la intención de validar por medio de la detección temprana de riesgos, las lecciones aprendidas de estos empresarios, permitiendo validar la eficiencia en la detección temprana de riesgos y la efectividad del modelo de gestión EOS.

Recomendaciones

Para futuras investigaciones se recomienda la adopción de una herramienta distinta para la recolección de datos en estudios dirigidos a empresarios. Se observa que el uso de Microsoft Formularios no ha sido bien recibido por parte de empresarios que han enfrentado la liquidación de sus empresas. Esta recepción adversa puede ser atribuida a experiencias previas desfavorables con la plataforma o a la percepción de inseguridad en cuanto a la forma de recopilación de información por este medio. Por consiguiente, se sugiere explorar alternativas para la obtención de datos en futuras investigaciones que involucren a este grupo demográfico. Dada la importancia de una participación significativa y confiable por parte de los empresarios, es importante considerar sus preferencias y preocupaciones respecto a las herramientas utilizadas para la recolección de datos, con el fin de maximizar la calidad y la validez de los resultados obtenidos.

En cuanto a las limitaciones identificadas en la investigación, se reconoce la importancia de mejorar la calidad y seguridad de la herramienta utilizada, por lo que se recomienda explorar opciones que ofrezcan mayores prestaciones y niveles de seguridad, como el desarrollo de una plataforma web específica para futuras investigaciones.

Referencias

- Andrade, J., Ramirez, E. & Sánchez, H. (2018). Factores determinantes de fracasos empresariales en Neiva (Colombia) durante el periodo 2000-2014. *Revista Espacios*, 39(16), 9. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n16/a18v39n16p09.pdf>
- Beasley, M. S., Branson, B. C. & Hancock, B. V. (2010). Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management - Hancock Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. *SMU COX*, 1, 2–4.
- Cámara de Comercio de Pereira. (2024). *Base de Datos e Información Comercial*. <https://www.camarapereira.org.co/es/basededatosccp>
- Cañar, J. & Hidalgo, A. A. (2021). Modelos de gestión empresarial centrados en la innovación como ventaja competitiva. Una mirada a las PYMES de Manta. *Polo Del Conocimiento: Revista Científico - Profesional*, 6(3), 2165–2189. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i3.2498>
- Castro-Silva, H. F., Rodríguez-Fonseca, F. & Martínez-Chaparro, Y. A. (2019). Success factors of MSMEs in Colombia. *Clío América*, 13(26), 318–327. <https://doi.org/10.21676/23897848.3429>
- CISCO. (2020). *La transformación del negocio digital por Cisco* (pp. 1–15). CISCO.
- Confecámaras. (2017). Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia. *Cuadernos de análisis económico No. 14* (p. 28). http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_Analisis_Economico_N_14.pdf
- DANE, O. de E. E. (2024). Perfiles Económicos Departamentales - Departamento de Santander. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 1, 1–36. <https://santandercompetitivo.org/media/3dc5c8d9e7dd536ae4310ac6cbf7d505cfbfd014.pdf>
- Freeman, J., Carroll, G. R. & Hannan, M. T. (1983). The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates. *American Sociological Review*, 48(5), 692. <https://doi.org/10.2307/2094928>
- Fundación Universitaria San Martín. (2020). La Fundación Universitaria San Martín lanza SOS por las pymes del país. Comunicado de Prensa. <https://www.sanmartin.edu.co/1/noticias/fundacion-universitaria-san-martin-lanza-sos-pymes-del-pais/>
- Giraldo Gómez, M. E. (2018). Modelos de gestión empresarial: estrategia de sostenibilidad , eficiencia y competitividad para las empresas en Colombia. *Contadora Pública, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Universidad de La Salle*, 1–26.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Base Theory of Competitive Advantage: Implications For Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 51–52.
- Hernández-Samperi, R. & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (M.-H. I. E. SA (ed.)). Mc. Graw-Hill.

- Hernández Palma, H. G. (2011). La gestión empresarial , un enfoque del siglo XX , desde las teorías administrativas científica, funcional , burocrática y de relaciones humanas administrative scientific , functional , bureaucratic and of human relations. *Escenarios*, 9, 38–51. <https://doi.org/Escenarios> • Vol. 9, No. 1, Enero-Junio de 2011, págs. 38-51
- Mejía Q, R. C. (2006). *Administracion de riesgos: un enfoque empresarial*. Universidad EAFIT. Departamento de Administración.
- Mejía Q, R. C. (2013). *Identificación de Riesgos*. Fondo Editorial EAFIT.
- Organización Internacional de Normalización. (2018). Norma Internacional ISO 31000: Administración/Gestión de riesgos — Lineamientos guía. *Organización Internacional de Normalización* (p. 25). Organización Internacional de Normalización.
- Organización Mundial del Trabajo. (2019). *El poder de lo pequeño: Hay que activar el potencial de las pymes - InfoStories*. <https://webapps.ilo.org/infostories/es-ES/Stories/Employment/SMEs#intro>
- Pardo, C. & Alfonso, W. (2017). Applying “attribution theory” to determine the factors that lead to the failure of entrepreneurial ventures in Colombia. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(3), 562–584. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2016-0167>
- Rafael, A. O. (2013). Estudio de Fronteras de Grano en Hidroxiapatita de Origen Natural mediante Difracción de Electrones [Universidad de Las Palmas de Gran Canaria]. *Journal of Chemical Information and Modeling*, vol. 53, issue 9. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Ruiz Sánchez, M. del C. (2015). Fuentes y mecanismos de financiación en las pymes de villavicencio (colombia). *Revista Global de Negocios*, 3(3), 93–110. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=97164696&site=ehost-live>
- Ugalde Binda, N. & Balbastre-Benavent, F. (2022). Investigación Cuantitativa E Investigación Cualitativa: Buscando las Ventajas de las diferentes Metodologías de Investigación. *Revista de Ciencias Económicas*, 31(2), 179–187. <https://doi.org/10.15517/rce.v31i2.12730>
- Villegas, I. G., Restrepo, M., Arias, C. O., Julio, F., Rodríguez, O., Romero, S., Chaparro, R., Torres, J., Plazas, C., Serna, P., Pablo, J., Bustos, S., Sánchez, C. & Acosta, A. (2020). *Emprendimiento dinámico y Supervivencia Empresarial en Colombia*. 1–96. https://www.innpulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/Analitica_EmprendimientoDinámico_SupervivenciaEmpresarial_2020.pdf
- Wickman, G. (2013). Traction get a grip on your business. *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents* (Third e-bo). BenBella Books, Inc.
- Wickman, G. (2018). *Tracción: Toma el Control de tu Negocio*. BenBella Books, Inc.