

# ANÁLISIS DE LA DESAPARICIÓN DE EMPRESAS REGIONALES DURANTE EL PERIODO 1980-2000: siete casos empresariales de Ibagué\*



## Mario Enrique Uribe Macías

Profesor titular Universidad del Tolima, Colombia. Estudiante del Doctorado en Gerencia de proyectos; magíster en Administración; especialista en Evaluación Social de Proyectos; especialista en Administración Financiera, Administrador de Empresas.

Contacto: [meuribem@gmail.com](mailto:meuribem@gmail.com)

## Resumen

Esta investigación tiene como objetivo analizar los diferentes factores que originaron la desaparición de empresas del sector industrial creadas por emprendedores tolimenses durante el periodo 1980-2000. Para ello se efectuaron entrevistas a los empresarios, a sus familiares y a sus colaboradores, que arrojaron como resultado variables relacionadas con el empresario, el entorno (principalmente variables económicas), el mercado, el apoyo político y gubernamental, y la experiencia del empresario.

## Palabras clave

Historia empresarial, empresario, empresa, desaparición de empresas, casos empresariales

## Analysis of the disappearance of regional companies during 1980-2000 period: seven enterprise cases of Ibagué

## Abstract

The objective of this research is to analyze the different factors that originated the disappearance of companies of the industrial sector created by entrepreneurs from Tolima during the 1980-2000 period. Entrepreneurs, their relatives and their collaborators were interviewed, which resulted in variables related to the entrepreneur, the environment (mainly economic variables), the market, the political and governmental support, and the experience of the entrepreneur.

## Key words:

Enterprise history, entrepreneur, company, enterprise disappearance, entrepreneurial cases.

\* Producto del proyecto de investigación "Empresas industriales creadas por emprendedores tolimenses durante el periodo 1980-2000: análisis crítico de los factores que incidieron en su desaparición", desarrollado por el grupo de investigación GIDEUT (2009) y financiado por el Comité Central de Investigaciones de la Universidad del Tolima.

## Analyse de la disparition des entreprises régionales au cours de la période 1980-2000 : sept cas d'entreprises à Ibagué

### Résumé:

L'objectif de cette étude était celui d'analyser les différents facteurs qui ont conduit à la disparition des entreprises du secteur industriel créées par des entrepreneurs du département du Tolima au cours de la période 1980-2000. L'on a donc mené à bien des entrevues avec les entrepreneurs, leurs familles et leurs employés. Les résultats ont dévoilé des variables liées à l'employeur, l'environnement (principalement des variables économiques), le marché, le soutien politique et du gouvernement et l'expérience de l'entrepreneur.

### Mots-clés:

histoire de l'entreprise, entrepreneur, entreprise, disparition des entreprises et cas d'entreprises.

## Análise da desapareição de empresas regionais durante o período 1980-2000: sete casos empresariais de Ibagué

### Resumo

Esta pesquisa visa analisar os diferentes fatores conducentes à desapareição de empresas do setor industrial criadas por empreendedores de Tolima no período 1980-2000. As entrevistas feitas aos empresários, seus familiares e colaboradores, deram como resultado variáveis relacionadas com o empresário, o âmbito (principalmente variáveis econômicas), o mercado, o apoio político e do governo, bem como a experiência do empresário.

### Palavras chave:

História empresarial, Empresário, Empresa, Desapareição de empresas, Casos empresariais.

JEL: L1, L2, L5, M1, N, N8

Fecha de recepción: 21-11-2016

Fecha de aprobación: 17-08-2017

### Cómo citar este artículo:

Uribe Macías, M. E. (2017). Análisis de la desaparición de empresas regionales durante el periodo 1980-2000: siete casos empresariales de Ibagué. *Administración y Desarrollo* 47(2), 172-183.

## Introducción

**A**ntes de 1980, el departamento del Tolima tenía un desarrollo industrial incipiente. Muchas de las empresas creadas por sus lugareños salieron del mercado y en esta investigación se abordan con el fin de encontrar las causas de su desaparición.

Como consecuencia del desastre de Armero (Tolima), el Gobierno nacional decretó estímulos tributarios para la creación de empresas. Efectivamente, se crearon y se pusieron en marcha un número considerable de empresas industriales en la región, sin embargo, poco a poco fueron desapareciendo y algunas fracasaron sin que se haya investigado la causa de ello.

Por lo anterior, se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿cuáles fueron los factores que incidieron en la desaparición de empresas creadas por empresarios tolimenses durante el periodo 1980-2000?

Para el desarrollo de la investigación, que se clasifica como descriptiva, se consideró pertinente utilizar el método multicaso pues, en opinión de González (1985), este es aplicable cuando se necesita obtener generalizaciones analíticas y no estadísticas necesarias para el desarrollo de un marco teórico. Dicho método es apropiado para el estudio de hechos contemporáneos, ya que sus elementos son construidos sobre la base de las entrevistas sistemáticas y la observación directa.

A continuación se presenta la metodología utilizada en el proyecto de investigación; posteriormente, el marco teórico; después, los resultados obtenidos y, finalmente, las conclusiones y las referencias consultadas.

## Metodología

El proyecto se abordó desde la perspectiva de una investigación histórica, no como una simple mirada al pasado sino como el desarrollo de un proceso de trazabilidad que sigue las huellas que alguien ha dejado. Por lo tanto, se destaca el carácter interpretativo y reconstructivo de la historia, que parte de una tarea selectiva que eleva a la condición de historia un determinado hecho, suceso o situación.

De esta manera, el investigador de la historia tiene como imperativo fundamental reconstruir la época de referencia en sus detalles cotidianos para poder dar cuenta de la red de significaciones que mueven los

fenómenos que analiza e interpreta. Es una búsqueda en la cual se trabaja para situarse en la perspectiva personal y social de unos protagonistas que por lo general ya no existen.

Así las cosas, se desarrolló una investigación de tipo descriptivo que, desde el criterio de Méndez (1998), identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación de variables de investigación. El enfoque fue de tipo cualitativo, que “se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 8) y que “puede ofrecer una visión más holística y más global de la realidad social” (Deslauries, 2004, p. 22).

El objeto de estudio de la presente investigación son los empresarios tolimenses pioneros en la creación de empresas del sector industrial (población) en la ciudad de Ibagué que desaparecieron en el periodo 1980-2000. De esta manera, la unidad de análisis o el elemento muestral lo constituyen, en primer lugar, los empresarios, o en su defecto, la persona o personas que por una u otra circunstancia conocieron el desarrollo de las empresas estudiadas. Por consiguiente y conforme a lo expresado por Méndez (1998), el propósito del diseño pretende llegar a un nivel de conocimiento fundamentado en la formulación de la hipótesis planteada por los investigadores.

En cuanto a las fuentes de información secundaria, y con el objetivo de contextualizar la situación económica y social en la cual se movió el sector industrial en el departamento del Tolima durante el periodo 1980-2000, se realizó una revisión documental de trabajos e investigaciones del Banco de la República, la Cámara de Comercio de Ibagué, la Asociación para el Desarrollo del Tolima y los gremios económicos, entre otras instituciones que han realizado este tipo de estudios.

Respecto a las fuentes de información primaria y con el objetivo de “establecer contacto directo con las personas que se consideran fuente de información” (Bernal, 2010, p. 173), se realizaron entrevistas en profundidad a los elementos muestrales con el propósito de obtener información fidedigna que permitiera conocer e interpretar el devenir histórico de las organizaciones y los motivos de su desaparición. Como se planteó anteriormente, en algunos casos se trató del empresario (Ernesto Bernal, Jorge Cortés, Ivanhoe Ocampo y Salomón Tobar), de sus familiares (Jesús

María Pinto y Julio Valderrama Zambrano), o uno de sus colaboradores cercanos (Álvaro Parra).

Para el desarrollo de la investigación, inicialmente se hizo el inventario de las empresas que cumplían con las condiciones mencionadas a partir de la experiencia de expertos empresariales de la región y la propia de los investigadores. Posteriormente se establecieron contactos con los empresarios, sus herederos o trabajadores cercanos (algunos empresarios ya no estaban en el país, otros no estaban en condiciones de salud para entregar la información y otros habían fallecido). Finalmente, se hicieron las entrevistas y, de manera paralela, se acopió la información relacionada con las empresas en estudio.

Las entrevistas permitieron indagar, en general, sobre las características empresariales y personales del empresario, las características de las empresas, la evolución histórica de empresarios y empresas, las causas que originaron la desaparición de las empresas y el comportamiento y manejo por parte del empresario de las variables del entorno.

A continuación se muestran los análisis e interpretaciones pertinentes para relacionar el comportamiento empresarial con su entorno y definir las características empresariales, personales y familiares de los emprendedores. Para concluir, se definen las variables que incidieron en la desaparición de las empresas que son objeto de estudio.

## Marco teórico

Cuando se trata el tema de historia empresarial confluyen generalmente dos actores que están estrechamente ligados: la empresa y el empresario, por lo cual se podría afirmar que no es posible estudiar a uno sin analizar al otro.

En cuanto a la empresa, Arthur H. Cole la define como:

El conjunto de actividades que desarrolla el individuo, o un grupo de individuos, con el propósito específico de fundar, mantener o ampliar una unidad para la producción de bienes o servicios, que esté orientada a obtener utilidades. Este conjunto incluye una secuencia integrada de decisiones. (citado por Quintero y Centeno, 1997, p. 35)

Por lo tanto, estas decisiones están enfocadas en las estrategias asumidas y que han llevado al éxito

o al fracaso de la organización en el transcurrir del tiempo. En esta misma dirección, Maurice Godelier expone que:

En su sentido más general la palabra *empresa* quiere indicar unidades de producción, es decir, el marco institucional de los factores de la producción en una sociedad determinada. Desde ese punto de vista, las condiciones en las cuales se produce, la racionalidad interna de las unidades productivas y los vínculos con el entorno económico y social constituyen una totalidad integrada que se modifica en relación con cada periodo histórico. (citado por Ordóñez, 1998, p. 17)

Las principales aproximaciones al tema del empresario provienen de la psicología y del estudio del comportamiento en el trabajo, promovidos por la teoría de las relaciones humanas desplegada en los años sesenta. Torres (2013) plantea la manera en que el tema es tratado por diferentes autores así: Schumpeter (1944) caracteriza al empresario como un innovador; Mintzberg, Brian y Voyer (1997) agrupan los roles de los directivos en relaciones interpersonales, transferencia de información y toma de decisiones; McClelland (1968) desarrolla la teoría de la motivación hacia el logro, el poder y la afiliación, no obstante, previamente (McClelland, 1961) había señalado que el empresario es alguien que ejerce control sobre los medios de producción y produce más de lo que consume con el fin de intercambiarlo o venderlo y lograr un beneficio propio; Koontz y Wehrich (1997) le asignan al empresario la connotación de un gerente eficaz que conduce a las personas para la consecución de los objetivos de la empresa.

Por su parte, Drucker (citado por Varela, 2001) afirma que el trabajo del empresario es la maximización de las oportunidades y que, por lo tanto, su principal función es determinar qué actividades básicas deben ser realizadas (eficacia), más que la eficiencia, que es la labor básica de los gerentes. McClelland (1968), citado por Cujíño y Uribe (2014) "señala que el empresario es alguien que ejerce control sobre los medios de producción y produce más de lo que consume con el fin de intercambiarlo y lograr un beneficio propio" (p. 28).

En general, son múltiples y variados los conceptos sobre el término empresario, definidos desde el individuo y los procesos, pasando por la gestión que desarrollan hasta la cultura que exhiben o la actuación económica que realizan.

Frente lo anterior y, de acuerdo con Varela (2001), hay varios hechos comunes en estas definiciones:

1) identificación de la oportunidad; 2) creatividad e innovación en la puesta en marcha de la oportunidad; 3) consecución y asignación de recursos; 4) participación en el diseño, en el montaje y en la operación; 5) riesgo de recursos financieros, tiempo y prestigio personal; 6) inversión de dinero, tiempo, conocimiento y energía; 7) búsqueda de recompensas expresadas en términos de beneficios monetarios y satisfacciones personales; 8) creación de riqueza y generación de empleo; 9) actuación con libertad e independencia.

De una manera ecléctica, Varela (2001) define al empresario como:

La persona o conjunto de personas capaces de percibir una oportunidad de producción o de servicio, y ante ella formula, libre e independientemente, una decisión de consecución y asignación de los recursos naturales, financieros, tecnológicos y humanos necesarios para poder poner en marcha la empresa, que además de crear valor incremental para la economía, genera trabajo para él y muchas veces para otros. En este proceso de liderazgo creativo e innovativo, el empresario invierte energía, dinero, tiempo y conocimientos, participa activamente en el montaje y operación de la empresa, arriesga sus recursos y su prestigio personal, y busca recompensas monetarias, personales y / o sociales. (p. 65)

En cuanto al tema de la historia empresarial en el país, como interés académico e investigativo, es necesario retomar lo planteado por Colciencias (s.f.), en tanto esta es un área académica nueva en Colombia y en la medida en que tiene un carácter multidisciplinario, puesto que se nutre de la historia económica, la sociología y la administración con un objeto de estudio muy claro, a saber, la evolución del empresariado.

En este mismo sentido Dávila (1992) plantea que:

La historia empresarial explora el pasado del actuar empresarial, es decir, estudia la evolución de las empresas y empresarios, centrándose en temáticas como el poder, el empresario como conformante de la élite empresarial y su relación con facciones de la burguesía, su papel en el país político y económico, y, en general, el papel del empresario como principal actor económico del país o región. (p. 10)

Del mismo modo, Acuña, Araque, Rubio y Uribe (2015) opinan que la historia empresarial "es la certidumbre de que el pasado inevitablemente influye en las decisiones del presente, tanto en los negocios como en otras esferas de la actividad individual, bien en un sentido positivo bien como reacción contra la experiencia del pasado" (p. 33). Esto permite analizar la actuación empresarial al identificar las estrategias utilizadas en el pasado y su relación con los acontecimientos futuros y presentes frente al éxito o fracaso de estas en las empresas.

Por esto Betancourt (2003) propone una historia comparativa, que se encarga de "tratar realidades de objetos de estudio individuales, para luego avanzar hacia paralelos y sacar de ellos los elementos comunes, tratando de establecer generalizaciones" (p. 204), las cuales permitan identificar elementos relevantes para explicar por qué se da el éxito o el fracaso de las empresas.

Con el propósito de determinar los factores asociados a la evolución y desarrollo empresarial de las organizaciones creadas por líderes y pioneros tolimenses, se retomó el estudio de Gartner (1985) en lo que se refiere al espíritu emprendedor, que tiene en cuenta el entorno, las características del individuo, el proceso y la organización creada. Con respecto al entorno, se debe entender la forma como el contexto, a través del desarrollo histórico y económico del país, influye en las actitudes y decisiones del empresario.

Finalmente, conviene traer a escena la afirmación realizada por Cujíño y Uribe (2016):

Aun cuando el Tolima a lo largo de los años no ha tenido una posición estratégica en materia de desarrollo económico, contribución al pib nacional, a las exportaciones, al crecimiento, entre otros; es de vital importancia reconocer la existencia de un conjunto de organizaciones que a nivel empresarial han logrado construir historia en el departamento y, a su vez, se han convertido en fuentes centrales de desarrollo, generación de empleo, contribución fiscal y experiencia empresarial. (p. 110)

## Resultados

El artículo se centra en el estudio de los casos de siete empresarios (tabla 1) que fueron representativos en el desarrollo empresarial en la ciudad de Ibagué y que son reconocidos por su talante y logros en sus empresas y fuera de ellas.

**Tabla 1.** Empresarios y empresas estudiados

No.	Empresario	Empresas
1	Ernesto Bernal	Cárnicos del Tolima Frigorífico de Ibagué Frigoibagué S.A. T-Shirt & T-Shirt Bocaccio
2	Jorge Cortés	
3	Ivanhoe Ocampo	
4	Álvaro Parra	Recubrimientos Internacionales Reinter S.A.
5	Jesús María Pinto	Café San Juan Leche El Trébol
6	Salomón Tobar	Granja Buenos Aires Ponqué Vígor Alimentos El Placer Sistemas del Tolima
7	Julio Valderrama Zambrano	Muebles Juvalzam

**Fuente:** Elaboración propia.

Con el fin de sistematizar los resultados obtenidos, la información se ha clasificado en tres campos: las características empresariales y personales del empresario, el entorno y, finalmente, cuatro variables a destacar como gérmenes de la desaparición de las empresas (gráfico 1).

### Características empresariales y personales de los empresarios

Los empresarios emprendedores objeto de la presente investigación, tales como Jorge Cortés, Ernesto Bernal, Álvaro Parra, Salomón Tobar, Julio Valderrama Zambrano, Ivanhoe Ocampo y Jesús María Pinto, tienen en común características personales relacionadas

con prácticas y valores de solidaridad, ética y ayuda mutua. Así mismo, comparten rasgos empresariales como poder de decisión para elegir personas confiables y capacitadas para acompañar la gestión de ideas y proyectos, necesidad de acumular capital, capacidad de sobreponerse a crisis financieras y empresariales, liderazgo empresarial y reconocimiento público y, por último, creatividad para identificar y desarrollar ideas emprendedoras e innovadoras. Cada una de estas prácticas y valores permearon en mayor o menor medida las habilidades, capacidades y personalidades propias de dichos empresarios.

Para los siete empresarios estudiados, las prácticas y valores de *solidaridad, ética y ayuda mutua* son pilares

**Gráfico 1.** Variables para el análisis



**Fuente:** Elaboración propia.

fundamentales en la gestión de sus empresas. Según Salavarieta (1989, p. 35), "no descuidan lo propio, pero viven en función de los demás", son personas familiares, sencillas, justas y con óptimas calidades humanas y personales.

Los empresarios estudiados eran personas capacitadas a través de la experiencia y / o de conocimientos formales, por lo tanto, les gustaba rodearse no solo de personas capaces, sino también confiables para desarrollar ideas y proyectos empresariales. Algunos entrevistados llaman la atención sobre esta situación y sostienen que se rodeaban de "personas de avanzada", es decir, que tuvieran algún o algunos de estos atributos: una carrera profesional o técnica, experiencia laboral, ideas innovadoras, estudios y / o experiencia laboral en el exterior, motivación continua por el aprendizaje y formación profesional.

La necesidad de acumular capital es una motivación personal para ellos, teniendo en cuenta que, según los entrevistados, se complementa con la capacidad de invertir en nuevas ideas de negocio a través de acciones mayoritarias o minoritarias. Una cita de los entrevistados resume esta necesidad de acumulación de capital por parte del empresario: "[...] amor al dinero y necesidad de comprar acciones y más acciones".

Ese deseo de invertir capital está asociado al anhelo de acumularlo, para lo cual el empresario debe emprender acciones administrativas, financieras, logísticas, de producción, de marketing, entre otras; y cada una de estas acciones pone en riesgo el capital invertido y las probables utilidades. Al respecto, Schumpeter (1944) afirma que hay una estrecha relación entre el capital y la función empresarial, y que el empresario requiere la financiación de sus innovaciones: "el capital en este sentido no son bienes, sino saldos; no es un factor de producción, sino un agente diferenciado que se halla entre el empresario y los factores" (Schumpeter, 2002, p. 111).

El liderazgo empresarial y el reconocimiento público son otras características personales de algunos de los empresarios en estudio. Se entiende el liderazgo (Yukl y Van Fleet, 1992) como un proceso que incluye la influencia sobre los objetivos de las tareas y las estrategias de un grupo u organización; en la gente de la organización para implementar las estrategias y alcanzar los objetivos; para la identificación y mantenimiento de los grupos; y sobre la cultura de la organización.

En la información recaudada en la investigación se resalta que en empresarios como Jesús María Pinto y Julio Valderrama Zambrano se encuentran explícitamente referencias de los entrevistados que evidencian estas características personales, sin desconocer que en empresarios como Jorge Cortés, Ernesto Bernal, Álvaro Parra, Salomón Tobar e Ivanhoe Ocampo también está presente ese poder de influencia sobre otros y ese reconocimiento público frente a sus acciones empresariales en la región.

Por último, la creatividad para identificar y desarrollar ideas emprendedoras e innovadoras es otra característica personal evidente en los siete empresarios estudiados. De acuerdo con Shane (2003), esta también contribuye a que dichos individuos posean un alto grado de función empresarial.

En relación con el nivel de conocimiento, logrado a través de estudios universitarios, práctica y experiencia emprendedora con empresas familiares, es posible resaltar que la mayoría de empresarios tienen estudios universitarios. La excepción a lo anterior es Jesús María Pinto, que a través de la práctica logró experiencia en su actividad productiva; creó una empresa relacionada con la producción y comercialización de café, sobre lo cual inicialmente no tenía ni conocimiento profesional ni práctico. Salavarieta (1989) señala que "al culminar sus estudios de bachillerato se matricula en el Externado de Colombia donde cursa dos años de la carrera de derecho, profesión cuyo título no logra alcanzar por esas extrañas vicisitudes de la vida" (p. 36). Fue a través de la experiencia y de la práctica empresarial que aprendió sobre la producción cafetera y su comercialización.

Estos empresarios se destacaban por su habilidad para crear e identificar ideas emprendedoras, en ocasiones sin importar la actividad productiva. Tenían la habilidad de identificar ideas de negocio emprendedoras y diversificadas haciendo alianzas con empresarios de confianza.

En cuanto a la propensión al riesgo, Ivanhoe Ocampo es un emprendedor por excelencia que evidencia esta característica. Es asertivo en la identificación de negocios y en desarrollo de ideas empresariales y es reconocido en el sector confección por ser uno de los propulsores de su mercado en Ibagué. Las empresas T-shirt & T-shirt y Boccacio fueron creadas a partir de necesidades y oportunidades reales ofrecidas por la región del Tolima.

En palabras del entrevistado, se resalta que “[...] su experiencia y formación profesional lo llevaron a fusionar sus empresas<sup>1</sup> para resistir aquellos duros golpes de la competencia, la tecnología, los factores económicos y legales del momento”. Entre todos los estudiados es el único caso en que la desaparición de las empresas obedece a una estrategia claramente diseñada y puesta en marcha para “generar ventaja competitiva para la empresa y, por ende, posicionarla en el mercado en el cual compete” (Uribe, 2016, p. 243).

Otro personaje del Tolima caracterizado por su espíritu emprendedor es Jesús María Pinto, impulsor de las empresas Café San Juan y Leche El Trébol, quien se arriesgaba a mejorar procesos y a crear ideas de negocio, pero con base en conocimientos del mercado y de su entorno. Este empresario no solo fue emprendedor, sino líder y representante empresarial ante entidades gremiales e instituciones de apoyo tales como ACOPI, ANDI, Cámara de Comercio, Consejo Regional del sena, Consejo Superior del Subsidio Familiar y Planeación Departamental. De este modo, buscó contribuir con su liderazgo y capacidad de gestión al desarrollo económico y empresarial de las organizaciones del Tolima.

Un destacado emprendedor también fue Salomón Tobar, creador de las empresas Granja Buenos Aires, Ponqué Vigor, Alimentos El Placer y Sistemas del Tolima. Este empresario se destaca por el desarrollo de ideas emprendedoras, pero también por su apoyo económico, social y empresarial a innovaciones de otros empresarios regionales como Jorge Cortés.

En el mismo sentido, es posible resaltar también la labor empresarial de Julio Valderrama Zambrano, quien creó una fábrica de muebles (Juvalzam) en la que produjo inicialmente muebles para peluquería y posteriormente fue ampliando su mercado hacia muebles para oficina y para el hogar, con diversificación en líneas y estilos de productos. Este es un caso de creación de empresa e innovación de productos y procesos para el crecimiento de la organización. Dicho empresario logró cobertura de mercado en los ámbitos regional, nacional e internacional (Europa) gracias a sus ideas innovadoras y a su visión de crecimiento.

1 Creó la empresa Concalidad a partir de la fusión de T-shirt & T-shirt y Bocaccio.

## Entorno

Con base en los planteamientos realizados por los entrevistados puede concluirse que todos los empresarios que hicieron parte del estudio conocían su entorno y lo estudiaban a profundidad, pero esto no era suficiente porque se encontraban en medio de variables de orden macroeconómico incontrolables por naturaleza, que en cualquier momento podían cambiar. Puede resaltarse que del grupo de los siete estudiados tres eran conocedores de su medio ambiente cuando iniciaron sus empresas y poseían formación académica y empresarial; los cuatro restantes lo conocían también y, en la medida en que su empresa se desarrollaba, su experiencia y sus nuevos conocimientos les proporcionaban fortalezas para profundizar en el conocimiento de dicho entorno.

Se debe tener en cuenta que cinco de las siete empresas estudiadas tuvieron fallas en la investigación de sus mercados y no pudieron dimensionar la mejor forma para llegar al mercado y posicionarse. Se presentaron factores situacionales que incidieron negativamente en el manejo de la mezcla de mercadeo (precio, producto, promoción y plaza). De igual manera se destacan dificultades con respecto a la competencia (contrabando y mercado chino), limitaciones y problemas tecnológicos, factores legales y económicos. Todo lo anterior, de hecho, se constituyó en el detonante de la operación de estas organizaciones.

## Gérmenes para la desaparición de las empresas

En consideración con la información recaudada durante la investigación, existen cuatro variables que explicarían, en una gran medida, la desaparición de estas empresas regionales: el mercado, el apoyo político y gubernamental, la experiencia de los empresarios y las variables económicas. A continuación se profundiza en cada una de ellas.

### El mercado

El éxito de la gestión empresarial está atado, entre otras cosas, a un adecuado manejo de la mezcla de mercado<sup>2</sup> y los factores situacionales, como variables externas que inciden en la efectividad de dicha gestión.

2 Se acepta de manera general que esta se compone por producto, precio, promoción y distribución (Kotler y Armstrong, 2008).

Un producto es algo que se considera capaz de satisfacer una necesidad o un deseo. En términos de Kotler y Armstrong (2008), puede ser un objeto físico, un servicio, un evento, una persona, un lugar, una organización, una idea o una combinación de todos ellos, que debe contar con dimensiones de calidad como desempeño, características, confiabilidad / durabilidad, capacidad de servicio, estética y calidad percibida (Chase, Jacobs y Aquilano, 2009).

Partiendo de este concepto se puede decir que 100% de los empresarios objeto del estudio conocían con propiedad las características intrínsecas y extrínsecas del producto, así como sus usos, pero no tenían completamente definido el segmento o segmentos que debían satisfacer. Estos empresarios, salvo algunas excepciones, estudiaron el producto pero descuidaron el mercado, prueba de ello es lo manifestado por uno de los entrevistados, quien admite que: “[...] de pronto ese fue el error, no supimos cómo llegarle a lo que se estaba buscando directamente, al mercado que se estaba buscando [...]”

Según Stanton, Etzel y Walker (2004), el precio es la cantidad de dinero u otros elementos de utilidad que se necesitan para adquirir un producto. En relación con esta variable se puede identificar que la mayoría de los empresarios tuvieron problemas de precios, unos debido a fenómenos externos (situacionales) como el contrabando, el mercado chino, las limitaciones tecnológicas, los problemas financieros o legales y, en otros casos, debido al descuido en el manejo de los costos. Como ejemplo se puede ilustrar, según Salavarieta (1989), el caso del precio del café, pues según lo expuesto por uno de los empresarios, “al ascender al poder, el general Gustavo Rojas Pinilla arrastra consigo el precio del café, que se coloca en niveles desorbitantes, poniendo en aprietos a la industria cafetera” (p. 40).

Por otra parte, Kotler y Armstrong (2008) consideran la mezcla promocional o mezcla total de comunicaciones de marketing de una empresa como la combinación específica de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos de publicidad y marketing. En este sentido, cuatro de los siete empresarios estudiados no mencionaron nada sobre promoción. Dos de ellos afirmaron hacer promoción, específicamente publicidad, sin obtener una respuesta significativa; uno manifestó que “se le invirtió muchísima plata a la publicidad porque la pu-

blicidad en televisión en esa época costaba mucho, pero se trató de buscar un mercado que no existía”.

Publicaciones Vértice (2008) define la distribución del producto como el conjunto de tareas y operaciones necesarias para llevar el bien acabado desde el lugar de producción hasta los diferentes lugares de venta. De los empresarios entrevistados, cinco de los siete dijeron haber tenido problemas graves en distribución, sus puntos de venta no eran los más adecuados, pues en la época no existían grandes superficies, tales como supermercados, almacenes de cadena y almacenes de departamentos en el ámbito local. Únicamente existían tiendas poco preparadas para vender sus productos.

Cuando intentaron lanzar sus productos en los ámbitos nacional e internacional la respuesta no fue la mejor. Se puede decir entonces, con base en la información suministrada por los entrevistados, que ellos conocían cómo era su producción, pero tenían vacíos en la comercialización de sus productos. Cuatro de los siete empresarios lograron llevarlos al exterior, pero a excepción de uno de ellos, no fueron afortunados en este intento.

## El apoyo político y gubernamental

Desde esta perspectiva, los diferentes líderes empresariales han sido enfáticos en argumentar que nunca contaron con el apoyo del estamento político y, por el contrario, en algunas ocasiones los “gamonales de turno” intentaron interponerse en proyectos importantes para la ciudad que habían sido gestionados por algunos de ellos.

Sobre este tema en particular, Ivanhoe Ocampo, creador de las empresas T-shirt & T-shirt Ltda, Boccaccio y grupo Concalidad, expresó en la entrevista: “como persona sincera manifiesto que el apoyo gubernamental nunca se ha visto, a los industriales y empresarios les toca responder solos por las empresas frente al mercado”.

A su vez, la esposa y el hijo del empresario Julio Valderrama manifestaron que la fábrica nunca tuvo ayuda gubernamental, “nada, nunca. Él fue concejal en Alpujarra, pero en sí con la fábrica, ayuda del Gobierno, nada. Que le hubieran dado las licitaciones, pero porque él, mejor dicho, las luchaba, tenía que competir con mucha gente [...]”.

Según Salomón Tobar, el apoyo gubernamental falló debido a que en el departamento en vez de existir

políticas, lo que imperaba era la politiquería, lo cual siempre fue negativo para el desarrollo de las empresas. Al respecto señala: “esas son las cosas precisamente, uno tenía que buscar y ayudarse mutuamente, porque no había una colaboración, eso sí es una cosa que falta en todo el Tolima, una integración mucho mayor, que nos demos cuenta todos que lo que tenemos que hacer es buscar precisamente eso, pero desgraciadamente nuestros políticos son politiqueros y no constructores de muchas cosas. Nos falta a todos, al mismo Ibagué y, mejor dicho, a nuestros Gobiernos vincularse más a los desarrollos, buscar que las cosas funcionen un poco mejor”.

### La experiencia de los empresarios

La probabilidad de sobrevivir para las nuevas empresas, de acuerdo con García y Wandosell (2004), depende tanto de sus propias características —tamaño, costos, estructura y mercado, entre otros aspectos— como del elemento humano, es decir, de las características personales y atributos del empresario, lo que constituye uno de los factores de mayor trascendencia en el éxito de un proyecto empresarial. En este sentido, existe evidencia empírica que muestra que la supervivencia de las empresas depende de factores como la preparación o formación del empresario, de su conocimiento del sector, de la experiencia empresarial del emprendedor, entre otros (Gimeno, Folta, Cooper y Woo, 1997).

En primer lugar, se puede decir que la mayoría de los empresarios entrevistados no tenían experiencia en el campo en el cual se desempeñaron. Uno de ellos manifestó: “cuando yo fui a trabajar estaba recién egresado, salí en el año 81 y en el año 82 me vinculé con el Frigorífico [...] Rafael Parga Cortés (miembro de la junta directiva del Frigorífico) me dijo: Jorge lo nombramos gerente del Frigorífico, entonces yo dije ¡uy!, yo no conocía al doctor Parga, no sabía que existía Frigorífico de Ibagué, no tenía ni idea, yo llegué a Ibagué al día siguiente. Entonces fui allá y me dijo: listo usted está nombrado”.

Otro de los empresarios que hicieron parte del estudio, Julio Valderrama Zambrano, era dueño de una peluquería en la cual también él trabajaba, según lo manifestado en la entrevista por su esposa y uno de sus hijos: “él se trajo unos productos, empezó trayéndose los secadores de pelo de esa época que eran como de pie, las bombas esas, trayendo esos secadores y ensamblándolos, así empezó Juvalzam, entonces de ahí se derivó que empezó a hacer los muebles para la peluquería”.

A su turno, Salomón Tobar, contador de profesión, manifiesta: “mi primera empresa fue realmente una oficina de contaduría en el Hotel que me la arrendaba, de Teófilo Raad, esa fue mi primera iniciativa de negocio”. Aunque el empresario no lo manifiesta en su entrevista, la experiencia que tenía en el manejo de los negocios que inició era mínima, ya que no contaba con conocimiento sobre la creación y el manejo de una granja avícola.

De los siete empresarios estudiados, tres de ellos sí tenían experiencia en desarrollo empresarial. Uno de ellos, Ernesto Bernal, manifiesta: “bueno, yo llegué a Ibagué por allá en el 84, poco antes de la tragedia de la erupción del nevado, llegué a gerenciar una empresa que se llamaba Cárnicos Del Tolima. El objeto social era la fabricación y comercialización de embutidos en general. En aquel entonces la experiencia empresarial de Ibagué era muy pobre porque industria realmente no había mucha, era escasa; el Tolima ha sido de tradición agricultor y algo de industria alrededor del arroz: agroindustria reducida a la molinería”.

Respecto a Álvaro Parra, como se dijo anteriormente, la información acerca de sus actividades como empresario fue suministrada por un trabajador de su confianza, quien laboró en su empresa durante diez años y comentó que: “él tenía una experticia en desarrollo empresarial muy alta, lo que le facilitaba el manejo interno y externo de su empresa en la parte administrativa y directiva”. La evidencia de lo anterior es que los productos de dicha empresa se comercializaban en el ámbito nacional y en el exterior.

Durante la entrevista, Ivanhoe Ocampo manifestó que sus empresas en realidad no se quebraron, sino que las fusionó con una tercera que está operando en el mercado. “Su experiencia y formación profesional lo llevaron a fusionar sus empresas para resistir aquellos duros golpes de la competencia, la tecnología, los factores económicos y legales del momento”. De esta afirmación se deduce que dicho empresario sí tenía una amplia experiencia en esta actividad, lo cual se corrobora por el hecho de que aún sigue al frente de su proyecto empresarial en menor escala.

### Las variables económicas

Desde esta perspectiva, el departamento del Tolima en general ha tenido una vocación agrícola tradicional y cuenta con un desarrollo industrial muy incipiente que presentó algún repunte a partir de la tragedia del Nevado del Ruíz con la expedición de un paquete de normas que privilegiaban la creación de empresas.

Estas prácticamente desaparecieron de la región una vez se terminaron las exenciones tributarias concedidas por la ley.

Dos de los sectores particularmente golpeados fueron el textil y el de las confecciones, cuya producción en buena medida era exportada a otros países, especialmente a Estados Unidos, y que como consecuencia de la revaluación del peso vieron disminuidos ostensiblemente sus ingresos. De igual manera, el contrabando proveniente de algunos países asiáticos los golpeó fuertemente. Al margen de este acontecimiento, los patriarcas tolimenses y algunos foráneos con inmenso amor por estas tierras creyeron en sus bondades y emprendieron proyectos que generaron empleo, bienestar y riqueza para sus pobladores con fuerza y tesón.

Al igual que en otras regiones de Colombia, el proceso de apertura económica emprendido por el país en la década del noventa afectó a buena parte de las empresas locales, pues, como se sabe, la mayoría no asimilaron el cambio de una economía protegida a una de libre mercado. En la mayoría de los casos sus costos de producción eran muy altos, su tecnología obsoleta y sus procesos estaban en desuso, lo cual significó serios problemas en su efectividad y productividad.

## Conclusiones

En cuanto al nivel de estudios, la mayoría de los empresarios analizados tienen formación universitaria. Así mismo, se han caracterizado por su propensión al riesgo, lo cual se ve reflejado en la forma en que iniciaron y desarrollaron sus empresas y también en el hecho de que un mismo empresario invertía en diferentes empresas y hacía parte de sus juntas directivas.

Cada uno de los empresarios se caracteriza por su emprendimiento en la creación y desarrollo de ideas de negocio, pero también de ideas innovadoras para el mejoramiento de productos, procesos, infraestructura, mercado y desarrollo empresarial.

Debido a que conocían a fondo los aspectos relacionados con su producto, es decir, producir una buena cantidad, con buena calidad y con una buena variedad, su tendencia fue siempre más hacia el producto que hacia el mercado.

A excepción de la Ley 44 de 1987, los diferentes líderes empresariales concluyeron que nunca contaron con el apoyo del estamento político y que, por el

contrario, en ocasiones algunos de dichos líderes se interpusieron en proyectos importantes para la ciudad que habían sido gestionados por algunos de los empresarios.

También se evidenció que la mayoría de los entrevistados no tenían experiencia en el campo empresarial en el cual se desempeñaron posteriormente. Además, en la región se observó un impulso al desarrollo industrial promovido por las normas que el Estado promulgó para contribuir a la reconstrucción económica y social después del desastre del volcán Arenas del Nevado del Ruiz, pero las empresas que se crearon prácticamente desaparecieron de la región una vez se acabaron las exenciones tributarias.

## Referencias bibliográficas

- Acuña, L., Araque, J., Rubio, G., y Uribe, M. (2015). *¿Por qué desaparecen las empresas?: un estudio empírico. El caso del Tolima*. Ibagué: Universidad del Tolima.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades, ciencias sociales*. (3ª. ed.). Bogotá: Pearson Educación.
- Betancourt, G. (2003). De la historia empresarial a la historia organizacional. *Innovar*, 22, 199-210.
- Chase, R., Jacobs, F., y Aquilano, N. (2009). *Administración de operaciones producción y cadena de suministro*. (12ª. ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Colciencias. Plataforma ScienTI. (s.f). *Proyecto Observatorio de la Investigación y Enseñanza de la Historia Empresarial*.
- Cujiño, M., y Uribe, M. (2014). *La estrategia en la historia empresarial: análisis de dos casos empresariales*. Ibagué: Universidad del Tolima.
- Cujiño, M., y Uribe, M. (2016). Estrategias adoptadas en la historia empresarial de dos organizaciones tolimenses. *Desarrollo Gerencial*, 8(1), 109-122.
- Dávila, C. (1992). *Historia empresarial de Colombia: estudios, problemas y perspectivas*. Monografía No. 20 serie Historia empresarial, segunda reimpresión. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Deslauries, J. (2004). *Investigación cualitativa. Guía práctica*. Pereira: Papiro.

- Diario Oficial de la República de Colombia. (1 de diciembre de 1987). Ley 44 de 1987. Bogotá, Colombia.
- García, A. y Wandosell, G. (2004). Motivaciones y obstáculos en la creación de empresas. Efectos de la experiencia empresarial. *Boletín económico de ice, Información Comercial Española*, 19-36.
- Gartner, W. (1985). A Conceptual Framework Describing the Phenomenon of Venture Creation. *Academy of Management Review*, 10(4), 696-706. doi: <http://doi.org/f97rs4>.
- GIDEUT. (2009). *Empresas industriales creadas por emprendedores tolimenses durante el periodo 1980-2000: análisis crítico de los factores que incidieron en su desaparición*. Proyecto de investigación. Ibagué: Universidad del Tolima.
- Gimeno, J., Folta, T., Cooper, A., & Woo, C. (1997). Survival of the Fittest? Entrepreneurial Human Capital and the Persistence of Underperforming Firms. *Administrative Science Quarterly*, 42,750-783. doi: <http://doi.org/c6tjpd>
- González, G. (1985). *Estrategias y tácticas de marketing de guerra implementadas por las principales cerveceras en Argentina*. Buenos Aires: uba.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª. ed.). México: McGraw-Hill.
- Koontz, H., y Weihrich, H. (1997). *Elementos de administración*. (5a. ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. (8ª. ed.). México: Pearson Educación.
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand.
- McClelland, D. (1968). *La sociedad ambiciosa, factores psicológicos en el desarrollo económico*. Madrid: Guadarrama.
- Méndez, C. (1998). *Metodología: guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. (2ª. ed.). Bogotá: McGraw-Hill. Segunda edición.
- Mintzberg, H., Brian, J., y Voyer J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Ordóñez, L. (1998). *Industrias y empresarios pioneros 1910-1945*. Cali: Universidad del Valle.
- Publicaciones Vértice S.L. (2008). *Plan de marketing*. Málaga: Publicaciones Vértice, S.L.
- Quintero, A. y Centeno, R. (1997). *Hacendados, comerciantes y negociantes de Neiva a finales del siglo XIX. Actores, capitales, sociedades y negocios*. Neiva: Universidad Surcolombiana.
- Salavarieta, M. (1989). *Apuntes para la historia de la industria tolimense, 1987-1988*. Ibagué: Miguel Salavarieta.
- Shane, S. (2003). *A general theory of entrepreneurship. The individual – opportunity nexus*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Schumpeter, J. (1944). *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital credit, interest, and the business cycle*. Cambridge: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. (2002). *Ciclos económicos. Análisis teórico, histórico y estadístico del proceso capitalista*. Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza.
- Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2004). *Fundamentos de marketing*. (13a. ed.). México: McGraw Hill.
- Torres, L. (2013). *Marco referencial*. Documento sin publicar. Florencia.
- Uribe, M. (2016). *Proceso de administración estratégica para pymes*. Ibagué: Universidad del Tolima.
- Varela, R. (2001). *Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas*. Bogotá: Pearson Educación de Colombia.
- Yukl, G. & Van Fleet, D. (1992). Theory and Research on Leadership in Organizations. En, M.D. Dunnette & L.M. Houghs (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology (147-198)*. Vol.3, Chapter 3. New York: Oxford University Press. 2nd ed.